

Mémoire

Présenté par

HAMITOUCHE Fairouze

Pour l'obtention du diplôme de Magister

Filière : Sciences de gestion

Option : Gestion des entreprises

Thème

L'innovation organisationnelle : Etat des lieux de quelques entreprises algériennes et perspectives (Cas de la wilaya de Béjaïa)

Soutenu le : 03/12/2015

Devant le Jury composé de :

Nom et Prénom	Grade		
M ^{me} ARABI Khelloudja	MCA	Univ. de Béjaïa	Président
M ^r KHERBACHI Hamid	Professeur	Univ. de Béjaïa	Rapporteur
M ^r BOUKRIF Moussa	MCA	Univ. de Béjaïa	Examineur

Année Universitaire : 2014/2015

Remerciements

J'adresse mes sincères remerciements au Professeur KHERBACHI Hamid, directeur de recherche de ce mémoire, pour son aide précieuse et pour le temps qu'il m'a consacré.

Je voudrai remercier, par ailleurs, les membres de jury qui auront à évaluer ce travail.

J'adresse mes vifs remerciements aux responsables des entreprises enquêtées qui ont répondu à notre questionnaire.

Enfin, j'adresse ma gratitude à tous ceux et celles qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

A mes parents, mes meilleurs coachs

A Abdenour et Souad, mes supporters

A Abdesslem, ma source de motivation

A ma famille et mes amis (es)

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LE CONCEPT D'INNOVATION ORGANISATIONNELLE	4
INTRODUCTION DU CHAPITRE 1	4
1- INTRODUCTION A L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE	5
1-1- DEFINITION DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE.....	5
1-2- LES CARACTERISTIQUES LIEES A L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE.....	9
1-3- LES FORMES DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE	11
1-3-1- INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES DE FORME ET INNOVATIONS INTRA-ORGANISATIONNELLES.....	11
1-3-2- INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES ORIENTEES CONNAISSANCES/ ORIENTEES RELATIONS	12
1-3-3- INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES : LE MODELE CONTEXTUEL ET LE MODELE ETABLI	13
1-3-4-CLASSIFICATION D'INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES ADOPTEES PAR LE MANUEL D'OSLO.....	14
1-4- LES BARRIERES A L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE.....	16
2- L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE DANS LA PME.....	19
2-1-LES PRINCIPALES MOTIVATIONS A L'INNOVATION POUR LES PME.....	19
2-2- LES SPECIFICITES DE LA PME.....	22
2-3- LE ROLE DE L'ENTREPRENEUR ET NOTION D'INTRAPRENEURIAT.....	25
2-4- LE ROLE DE LA PME DANS LE PROCESSUS DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE	28
3- RELATION ENTRE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE ET L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE	32
3-1- L'IMPACT DES TECHNOLOGIES SUR LES PME	33
3-2- LES ASPECTS ORGANISATIONNELS DES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES	35
3-3- INTERACTION ENTRE INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES ET TECHNOLOGIQUES	37
CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	45
CHAPITRE 2 : RESSOURCES, COMPETENCES ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL.....	46
INTRODUCTION DU CHAPITRE 2	46
1- LE MODELE DES RESSOURCES ET DES COMPETENCES (M.R.C)	48

1-1- PRESENTATION DE L'APPROCHE BASEE SUR LES RESSOURCES ET LES COMPETENCES	48
1-2- LES THEORIES CONNEXES AU MODELE DES RESSOURCES ET DES COMPETENCES.....	50
1-3- LE MODELE DES RESSOURCES ET COMPETENCES ET L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE....	57
2- INTRODUCTION DU CONCEPT DE COMPETENCE	61
2-1- DEFINITION DE LA NOTION DE COMPETENCE.....	61
2-2- LES DIMENSIONS ET TYPOLOGIES DE LA COMPETENCE	64
2-3- LES DIFFERENTS NIVEAUX D'ANALYSE DU CONCEPT DE COMPETENCE.....	67
3- L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	72
3-1- DEFINITIONS DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	72
3-2- TYPOLOGIE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL.....	75
3-3- LES BARRIERES A L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL.....	77
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	80
CHAPITRE 3 : INNOVATION ORGANISATIONNELLE : UN NOUVEAU DEFI POUR L'ENTREPRISE ALGERIENNE	81
INTRODUCTION DU CHAPITRE 3	81
1- APERÇU SUR LES ENTREPRISES ALGERIENNES.....	82
1-1- LA PLACE DE LA PME DANS L'ECONOMIE ALGERIENNE.....	82
1-2- LES CARACTERISTIQUES DE LA PME EN ALGERIE	85
2- LA GESTION DE L'INNOVATION DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNETENCES	92
2-1- LA POLITIQUE DE L'INNOVATION EN ALGERIE	92
2-2- LES OBSTACLES A L'INNOVATION DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES	95
3- EVALUATION DU SECTEUR DES PME DANS LA REGION DE BEJAIA.....	98
CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....	104
CHAPITRE 4: PRESENTATION DE LA DEMARCHE DE L'ENQUETE DE TERRAIN ET ANALYSE DES RESULTATS	105
INTRODUCTION DU CHAPITRE 4.....	105
1-LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ENQUETE DE TERRAIN	106
1-1- LA METHODOLOGIQUE DE L'ENQUETE DE TERRAIN	106
1-1-1- OBJECTIF DE L'ENQUETE DE TERRAIN.....	106
1-1-2- CONFECTION ET CONTENU DU QUESTIONNAIRE D'ENQUETE	107
1-2- DEROULEMENT DE L'ENQUETE.....	108
1-3- LES LIMITES INHERENTES A L'ENQUETE DE TERRAIN	109

1-4-POPULATION ET ECHANTILLONNAGE	109
1-5-DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON ETUDIE.....	111
1-5-1- REPARTITION PAR TAILLE (EN FONCTION DE L'FFECTIF DE L'ENTREPRISE)	111
1-5-2- REPARTITION PAR DETENTION DU CAPITAL.....	112
1-5-3- REPARTITION PAR STATUT JURIDIQUE.....	112
1-5-4- REPARTITION PAR SECTEUR D'ACTIVITE.....	113
1-5-5- REPARTITION PAR LOCALISATION GEOGRAPHIQUE (PAR COMMUNE).....	114
1-5-6- REPARTITION PAR AGE DES PME ENQUETEES	114
2- ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS	115
2-1- L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE	115
2-2- LA GESTION DES COMPETENCES ET DE LA FORMATION	122
2-3- LA GESTION DES CONNAISSANCES	128
2-4- LES PRATIQUES EN MATIERE DE TECHNOLOGIE.....	130
2-5- LA PLACE DE L'INNOVATION DANS L'ENTREPRISE.....	132
CONCLUSION DU CHAPITRE 4.....	136
CONCLUSION GENERALE	138
BIBLIOGRAPHIE.....	141
LISTE DES TABLEAUX.....	150
LISTE DES GRAPHS.....	152
ANNEXES	153

Liste des sigles et des abréviations

ABC : Activity Based Costing

AFGAR : Fonds de GARantie des Crédits aux PME

ANDI : Agence Nationale du Développement de l'Investissement

ANEM : Agence Nationale de l'EMPloi

ANGEM : Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit

ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'emploi des Jeunes

ANVREDET : Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique

BTPH : Bâtiment, Travaux Publics et Hydraulique

CACI : la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie

CALPI : La Chambre Algérienne Locale de la Production Industrielle

CIGREF : Club Informatique des GRandes Entreprises Françaises

CNAC : Caisse Nationale d'Assurance Chômage

CNAS : Caisse Nationale des Assurances Sociales

DAS : Direction de l'Action Sociale

EPE : Entreprise Publique Economique

EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial

EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

GEM : Global Entrepreneurship Monitor

GIS : Groupement d'Intérêt Scientifique

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IM : Innovations Mixtes

INAPI : Institut National Algérien de Propriété Industrielle

IOC : Innovations Orientées Connaissances

IOR : Innovations Orientées Relations

ISO : International Organization for Standardization

ME : Moyenne Entreprise

MEDA (programme) : MESures D'Accompagnement financières et techniques

MRC : Modèle des Ressources et des Compétences

ONS : Office National des Statistiques

PE : Petite Entreprise

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMI : Petite et Moyenne Industrie

R&D : Recherche et Développement

RBV : Resource-Based View

RC : Registre de Commerce

SARL : Société À Responsabilité Limitée

SNC : Société en Nom Collectif

SPA : Société Par Action

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

TPE : Très Petite Entreprise

TQM : Total Quality Management

Introduction générale

L'environnement est en constante évolution engendrée par la mondialisation des marchés, la rapidité des changements technologiques, la réduction de la durée de vie des produits et l'accroissement des exigences des clients. L'entreprise est face à de nouveaux défis à relever, notamment l'intensification de la concurrence.

L'innovation apparaît comme une condition indispensable de survie et de développement, un levier capital dans une économie sous contraintes. Selon Porter (2001) « *L'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs* ».

Longtemps limitée à son aspect technologique, l'innovation voit son champs d'application s'élargir et inclure la dimension organisationnelle. En effet, l'entreprise a connu des transformations profondes de son organisation interne. Les pratiques de travail ont évolué passant par le modèle taylorien, le fordisme ou encore la méthode Kanban de Toyota. Aujourd'hui encore, de nouvelles pratiques apparaissent à l'exemple du Lean management¹. C'est à travers les changements des formes organisationnelles, des pratiques de l'entreprise et de nouvelles manières d'organiser le travail que se manifeste l'innovation organisationnelle.

Cependant, la synthèse des travaux en matière d'innovation organisationnelle ne parviennent pas à clairement définir ce concept vu le caractère polysémique du terme et la multiplicité des noms qui lui sont attribués. Nous tâcherons d'avancer une définition à ce type d'innovation, au terme du deuxième chapitre où l'accent sera mis sur la gestion des compétences et des connaissances et sur l'apprentissage. En effet, la mobilisation des ressources humaines devient une source d'avantage compétitif et de performance. L'entreprise s'appuie sur les compétences et les connaissances qui prennent une place, de plus en plus importante, dans une économie fondée actuellement sur le savoir.

L'entreprise algérienne se voit contrainte de s'adapter aux nouvelles conditions imposées par son environnement. En effet, l'Algérie, d'une part, adopte les valeurs et les normes internationales par la signature de l'accord d'association avec l'union européenne et envisage l'adhésion à l'OMC, et d'une autre part, son économie demeure mono- exportatrice puisque plus de 97% de ses exportations sont assurées par les hydrocarbures². Face à ce dilemme, l'Algérie a entrepris une série de réformes remontant à 1989 en vue de la

¹ Rechercher l'élimination des pertes de temps, la réduction des coûts et des délais de fabrication et la qualité.

² D'après les données de l'ONS pour l'année 2013. <http://www.ons.dz/-Commerce-Exterieur-.html>

libéralisation de son économie tout en accordant une attention particulière aux PME et à leur développement dans tous les secteurs de l'économie algérienne.

De par leurs caractéristiques organisationnelles, les PME sont considérées comme le milieu propice à l'exercice des pratiques d'innovation. Elles sont devenues une priorité pour nombre de gouvernements car elles sont des catalyseurs de croissance combinant des enjeux locaux et sectoriels où s'encastrent des pratiques, des compétences et des ressources propices à de multiples chaînes de valeur.

Néanmoins, la situation des PME algériennes met en évidence des difficultés liées à des facteurs de nature endogène (stratégie, système de gestion,...), des facteurs liés au système de gouvernance national (caractéristiques structurelles du système, aides des secteurs publics, ...) et enfin des facteurs relatifs aux conditions du marché (environnement concurrentiel, réglementations,..).

Compte tenu de cette situation, il est intéressant de savoir de quelle manière la PME algérienne adapte-elle son organisation interne aux évolutions de son environnement. Nous nous proposons, à travers ce mémoire, de faire un état des lieux de l'innovation organisationnelle de quelques entreprises de la wilaya Béjaia, placée à la 4^{ème} position dans le classement des wilayas par nombre de PME durant le premier semestre 2013. Nous nous penchons sur une question principale sur laquelle repose notre problématique :

Les PME de la wilaya de Béjaia adoptent-elles des innovations organisationnelles pour s'adapter aux évolutions de leur environnement et quels sont leurs déterminants?

Pour mieux cerner notre question principale, nous essayerons de répondre aux interrogations suivantes :

- Les PME de la wilaya de Béjaia s'intéressent-elles à leur organisation interne ? Ont-elles introduit des changements organisationnels pour satisfaire les exigences externes ?
- Quels rôles jouent la gestion des compétences et la gestion des connaissances, au sein des PME de la région de Béjaia, dans l'adoption d'innovations organisationnelles ? Les technologies de l'information et de la communication (TIC) favorisent-elles la mise en place de ces dernières ?

Les hypothèses retenues dans cette étude peuvent être formulées de la manière suivante :

- Les entreprises innovantes doivent surmonter le dilemme entre la continuité exigée par l'organisation et le changement induit par l'innovation. Nous partons du fait que les innovations organisationnelles ne peuvent avoir lieu qu'au sein d'une organisation bien structurée et nous considérons leur manque de formalisation au sein des PME de la wilaya de Béjaia.
- Les innovations organisationnelles sont le résultat de nouvelles combinaisons de connaissances existantes, de compétences et d'apprentissage. Dans ce sens, nous supposons que les pratiques de GRH dans les PME de la wilaya de Béjaia contribueraient de façon considérable au développement des innovations organisationnelles.

Afin de mieux cerner notre thème, nous adopterons une démarche méthodologique scindée en deux étapes : la première étape consiste en un travail exploratoire dans le but de mieux cerner le sujet de notre mémoire et ce à travers des opérations de recherche bibliographiques et documentaires y afférentes.

La deuxième étape se basera sur une approche empirique à travers une enquête de terrain portant sur un échantillon de 59 PME de la wilaya de Béjaia. Les informations recueillies vont nous permettre de répondre à notre problématique posée au départ et de confirmer ou d'infirmer les hypothèses que nous avons émises.

Dans ce cadre, notre travail de recherche sera scindé en quatre chapitres. Un premier chapitre présentera des généralités relatives au concept d'innovation organisationnelle (définition, typologie, attributs, barrières). Nous tenterons de comprendre la manière avec laquelle l'innovation organisationnelle se manifeste dans les PME, compte tenue de leur spécificité et nous nous pencherons sur la nature des liens existant entre l'innovation organisationnelle et l'innovation technologique. Le deuxième chapitre explorera l'innovation organisationnelle à travers des concepts clés, à savoir les notions de ressources, de compétences, de connaissances et d'apprentissage. A travers le troisième chapitre, nous donnerons un aperçu des entreprises algériennes (évolution, caractéristiques,...), de leur attitude face à l'innovation et tenterons une évaluation du secteur des PME dans la région de Béjaia. Dans le quatrième chapitre, nous analyserons les données recueillies de l'enquête de terrain et interpréterons les résultats.

Chapitre 1 : Généralités sur le concept d'innovation organisationnelle

Introduction du chapitre 1

Chacun s'accorde à reconnaître que l'innovation, notamment technique et organisationnelle, a un rôle central dans les économies modernes de connaissance. Depuis les travaux de Schumpeter sur le rôle central de l'innovation sur le développement économique en 1911, la recherche sur l'innovation n'a cessé de croître et a débordé de nombreux domaines de recherche, y compris la sociologie, la psychologie, l'administration des affaires et la gestion publique. Cette recherche vaste et large sur l'innovation s'étend sur plusieurs niveaux d'analyse (l'individu, l'équipe, l'organisation, l'industrie, l'économie).

Si le terme d'innovation est d'usage courant, il a longtemps été envisagé sous un angle purement technologique. Seule une très faible proportion de publications académiques a été dédiée à l'innovation organisationnelle¹. Même si des travaux récents (Birkinshaw *et al.* (2008), Damanpour et Aravind (2012)) apportent des développements avancés sur ce type spécifique d'innovation, néanmoins le concept d'innovation organisationnelle reste malgré tout ambigu.

La première section de ce chapitre a pour objectif de clarifier les multiples aspects du phénomène complexe qu'est l'innovation organisationnelle (définition, typologie, attributs, barrières). Marquée par de nombreuses ambiguïtés, l'innovation organisationnelle est désignée par plusieurs termes (innovation organisationnelle, innovation administrative, innovation management et innovation managériale). La variété de ces termes employés pour désigner ce concept continue à participer au flou qui l'entoure.

Les entreprises sont incitées à innover afin de garantir leur compétitivité. Les petites et moyennes entreprises (PME) n'échappent pas à cette injonction : de leur capacité à innover dépend leur avenir. L'objectif de la deuxième section est de s'interroger sur la manière avec laquelle l'innovation organisationnelle se manifeste dans les PME, compte tenu de leur spécificité.

La troisième section compare entre innovations technologiques et innovations organisationnelles par rapport à leurs caractéristiques intrinsèques et explore la nature des liens qui puissent exister entre elles et leur implication dans le processus d'innovation au sein des PME.

¹ DAMANPOUR F. et ARAVIND D. Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents. Management & Organization Review. Vol. 8. N°2. 2012a. p.423-454.

1- Introduction à l'innovation organisationnelle

Au sein de la littérature sur l'innovation, certains auteurs se sont intéressés à une forme particulière d'innovation : l'innovation organisationnelle. Cette littérature a tendance à considérer cette dernière comme un monolithe dans sa conception, son adoption et son application¹.

1-1- Définition de l'innovation organisationnelle

Durant la première moitié du XXème siècle, les innovations qui ont propulsé les Etats-Unis au premier rang des économies capitalistes étaient d'ordre organisationnel plus que technologique, impliquant notamment de nouveaux principes d'organisation de la production et de la distribution (le taylorisme, le fordisme). C'est aussi une innovation organisationnelle, le toyotisme, qui a permis à Toyota de devenir un exemple à suivre et de rebondir en tête du classement mondial des constructeurs automobiles ces dernières années².

Si la littérature est parvenue à une acception commune du concept d'innovation technologique, aucun consensus n'a été atteint pour l'innovation organisationnelle. En effet, le terme d'innovation englobe des réalités technologiques comme organisationnelles, force est de constater qu'il aura fallu attendre les travaux de Chandler (1962) pour que la seconde dimension se constitue en tant qu'objet de recherche spécifique³.

Bien que des travaux récents (Birkinshaw *et al.* (2008), Damanpour et Aravind (2012)) apportent des développements avancés sur ce type spécifique d'innovation, ils ne s'accordent pas réellement sur sa définition. De plus, la variété des termes employés pour désigner ce concept continue à participer au flou et à l'ambiguïté qui l'entoure.

Une enquête de Crossan et Apaydin (2010)⁴, regroupant l'état de la recherche universitaire sur l'innovation basée sur une revue systématique de la littérature publiée au cours des 27 dernières années (1981 à 2008), démontrent la pénurie des recherches sur cet objet d'investigation spécifique. En effet, sur un échantillon de 524 articles publiés dans dix revues

¹ CANET E. L'innovation managériale de l'invention à la diffusion : Analyse du processus d'établissement d'une innovation managériale à partir du cas de la méthode 5 steps. Thèse de doctorat : Sciences de Gestion : Université Paris-Dauphine : 2012. 550 p.

² Entre début avril 2013 et la fin mars 2014, le premier constructeur mondial Toyota a dégagé un profit net de 13,6 milliards d'euros (au taux de change moyen de l'exercice), conservant ainsi sa place de champion du secteur depuis 2012.

³ GRIMA F. et TREPO G. Initier une innovation organisationnelle : tactiques d'influence et processus de persuasion mis en œuvre par les champions. - Revue de gestion. 2003. Vol.50. p. 1317-1337.

⁴ APAYDIN M. et CROSSAN M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation. Journal of Management Studies. Vol. 47. N° 6. 2010. p. 1154-1191.

en gestion et économie et parmi ceux qui identifient clairement le type d'innovation étudié (50% des articles), seulement 3% traitent de l'innovation organisationnelle.

De même, Gassmann, Keupp et Palmie (2011)¹ indiquent que, sur 342 articles portant sur l'innovation et publiés dans sept revues en management de 1992 à 2010, seulement 25 incluent l'innovation organisationnelle.

La synthèse des travaux de Lam (2005) et Wolfe (1994)² qui font figure de références incontournables en matière d'innovation organisationnelle, ne parviennent toutefois pas, malgré leur richesse, à clairement définir le concept. Ils justifient cette ambiguïté, d'une part, par le caractère polysémique du terme et la multiplicité des noms attribués à ce type d'innovation à savoir : innovation organisationnelle, administrative, managériale et management et, d'autre part, par le fait qu'elle englobe un ensemble de composants distincts, à l'exemple des pratiques et des structures.

Le terme d'*innovation organisationnelle* est le premier à avoir été employé et est issu notamment de la typologie fondatrice de l'innovation de Schumpeter (1934). En effet, Schumpeter distingue cinq types d'innovation, à savoir : l'innovation produit, l'introduction d'une nouvelle méthode de production ou de commercialisation, la conquête d'un nouveau marché, l'utilisation d'une nouvelle source de matière première et la réalisation d'une nouvelle organisation de l'unité productive. Ainsi, l'innovation organisationnelle représente le cinquième type d'innovation qui se traduit par une nouvelle façon d'organiser.

Williamson en 1975 utilise ce terme en se référant aux changements dans les structures et les procédures organisationnelles notamment à travers l'analyse des formes de l'organisation hiérarchique (U-forme, M-forme,...).

Ce n'est qu'en 2005 que le manuel d'Oslo³ l'inclut parmi les quatre types d'innovation, à savoir : les innovations de produit, les innovations de procédé, les innovations de commercialisation et les innovations d'organisation.

¹ GASSMANN O., KEUPP M-M et PALMIER M. The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research. - International Journal of Management Reviews. 2012. Vol.14. N°4. p. 1- 71.

² WOLFE R-A (1994) cité dans READ A. Determinants of successful organizational innovation: A review of current research. - Journal of Management Practice. 2000. Vol.3. N° 1. -p. 95-119.

³ Manuel d'OSLO. Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation. 3^{ème} éd. OCDE. 2005. 184 p.

Le terme d'*innovation administrative* provient de la typologie d'Evan¹ en 1966 qui le distingue de l'innovation technique. Il définit cette dernière comme étant la mise en œuvre d'une idée pour un nouveau produit, procédé ou service. Tandis que l'innovation administrative c'est l'implémentation d'une nouvelle idée relative au recrutement du personnel, à l'allocation de ressources et à la structure des tâches, de l'autorité ou des récompenses, donc issue du système social de l'entreprise. Plus tard, en 1984, dans des travaux communs avec Damanpour, Evan (1984) élargit la définition de l'innovation administrative qui se manifeste dans toutes nouvelles idées administratives issues du système social de l'organisation entendu comme les relations entre les personnes qui interagissent pour accomplir une tâche ou un objectif particulier.

La définition donnée à l'innovation administrative par Evan (1984) sera appuyée par Gosselin (2007)² qui donne comme exemple à ce type d'innovation l'adoption de la comptabilité par activités (méthode ABC). En 2008, Tanninen³ a étudié l'innovation administrative à travers la gestion de la qualité totale (modèle TQM). Il a conclu qu'elle implique des composants administratifs et affecte le système social de l'organisation.

Le terme d'*innovation management* est issu des travaux sur l'innovation de Birkinshaw et al. (2008)⁴ et Volberda et al. (2005)⁵. Ils justifient le choix de ce nouveau terme par rapport :

(a) la confusion portée par le terme « innovation organisationnelle » du fait de son utilisation courante pour aborder la capacité d'une organisation à innover en termes aussi bien de produits que de procédés technologiques ou organisationnels;

(b) le terme « innovation administrative » est trop réducteur et n'intègre pas spontanément les différentes formes d'innovation management, dont notamment les innovations en marketing et opérations managériales.

¹ EVAN W-M (1984). Cité dans DUBOULOUZ S. Innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité. Thèse de doctorat : Sciences de Gestion : Université de Grenoble. 2013. 432 p.

² GOSSSELIN M. A Review of Activity-Based Costing: Technique, Implementation, and Consequences. Handbook of Management Accounting Research. 2007. Vol.2. p. 641-671

³ TANNINEN K. Diffusion of administrative innovation: TQM implementation and effectiveness in a global organization. LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY. 2008. 150 p.

⁴ BIRKINSHAW J. HAMEL G. et MOL M-J. Management innovation. -Academy of Management Review. 2008. Vol.33, N° 4. p. 825-845.

⁵ VAN DEN BOSCH F-A-J. et VOLBERDA H-W. Rethinking Innovation : Management and Organization Matter Most. The Copenhagen Conference on Strategic Management. Erasmus Strategic Renewal Center. 2005. 36 p.

Ces auteurs présentent l'innovation management comme « *l'invention et la mise en œuvre de pratiques de management, procédés, structures ou techniques, nouveaux pour l'état de l'art et destinés à favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels* » (Birkinshaw et al., 2008, p.825) ou encore « *les nouvelles capacités de management et de nouveaux principes d'organisation pour l'utilisation de la base de connaissances existante pour effectuer des combinaisons qui sont nouvelles pour l'entreprise* » (Volberda et al., 2005, p.4).

Kimberly (1981)¹ aborde l'*innovation managériale* par rapport à la personne ou au groupe de personnes qui contribuent à son adoption, et avance cette définition : « *Une innovation managériale est un programme, un produit ou une technique qui est perçu comme nouveau par l'individu ou le groupe d'individus considérant son adoption et qui, au sein de l'organisation où elle est mise en place affecte la nature, la localisation, la qualité et/ou la quantité de l'information disponible pour la prise de décision* ».

Godowski (2003)² prend appui sur les caractéristiques de l'innovation managériale qui contribue à accroître les connaissances des dirigeants. Il la présente comme « *une idée nouvelle qui peut être soit : 1) une recombinaison d'idées anciennes, soit 2) un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit 3) une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés. Elle contribue à augmenter le stock des connaissances dont disposent les managers, qui prend la forme d'améliorations ou d'ajouts apportés à l'ensemble des techniques, pratiques et méthodes de gestion, et exerce donc un impact direct sur le mode de management*».

Damanpour et Aravind (2012)³ défendent le rôle crucial de l'innovation managériale à élaborer des stratégies pour la performance et la facilitation du changement organisationnel. Ils la définissent comme « *les nouvelles structures organisationnelles, les systèmes administratifs, les pratiques de gestion, qui pourraient créer de la valeur pour l'organisation. L'innovation managériale se manifeste dans la capacité d'une organisation à employer de nouvelles idées de gestion pour la modification et l'amélioration de sa structure et des processus pour permettre un renouvellement stratégique et un changement organisationnel* ».

¹ KIMBERLY J-R (1981), cité dans ALCOUFFE S., BERLAND N. et LEVANT Y. Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative. Revue Comptabilité - Contrôle - Audit, 2003, Vol. 3, Tome 9, p. 7-26

² GODOWSKI C. Essai sur la dynamique d'assimilation des innovations managériales : Le cas des approches par activités. Revue Comptabilité - Contrôle - Audit, 2003, Vol. 3, Tome 9, p. 71-86.

³ DAMANPOUR F. et ARAVIND D. (2012a). Op. cit. p. 424-425

Cette revue de littérature révèle que le phénomène de l'innovation organisationnelle est l'objet d'interprétations différentes dans les différents courants. Aucune typologie, ni aucune définition consensuelle ne semble avoir été adoptée et ce malgré diverses tentatives¹.

De ce fait, la classification la plus mobilisée dans les recherches est celle proposée par le manuel d'Oslo, considéré comme source internationale synthétisant les principes directeurs des données de l'innovation déterminés de manière consensuelle par 30 pays européens. Il a opté pour le terme d'« innovation organisationnelle » et lui donne la définition suivante : « *l'innovation organisationnelle consiste à mettre en œuvre une nouvelle méthode d'organisation dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail et les relations extérieures de l'entreprise* » (Manuel d'OSLO, 2005, p.22).

1-2- Les caractéristiques liées à l'innovation organisationnelle

Malgré la multiplicité des termes désignant le concept d'innovation organisationnelle, des caractéristiques sont communes aux différentes définitions qui lui sont données, à savoir : leur distinction des innovations technologiques, la nouveauté, le caractère multidimensionnel et l'intentionnalité.

L'innovation organisationnelle se distingue des autres types d'innovation par le fait qu'elle ne comporte *aucun élément technologique*. Également, elle se caractérise par sa nouveauté stricte par rapport à l'existant et aux pratiques et structures passées. Cette particularité la distingue face au changement organisationnel.

Selon Ayerbe (1987)² la *notion de nouveauté*, centrale dans les diverses définitions, relève trois degrés :

- Le degré radical ou la nouveauté absolue : l'innovation est ici proche du concept d'invention et est l'apanage des pionniers. Birkinshaw et al. (2008) parlent de nouveauté au niveau de l'état de l'art, c'est-à-dire d'innovations sans précédent, faisant alors référence au concept de radicalité.
- Le degré intermédiaire ou la nouveauté relative à un ensemble d'organisations avec des objectifs similaires. Par exemple une innovation nouvelle pour un marché spécifique.
- Le degré minimal ou la nouveauté relative à l'organisation adoptante. Ce degré de nouveauté s'inscrit dans l'approche dite « interprétative » qui privilégie le sens que les acteurs lui ont donné.

¹ Consulter l'annexe n°1.

² AYERBE C. Organiser l'activité innovante et la protection par le brevet. Thèse d'habilitation à diriger des recherches : Sciences de Gestion : Université de Nice Sophia Antipolis : 2008. 132 p.

L'innovation organisationnelle se distingue aussi par sa *nature multidimensionnelle* dans le sens où elle comprend aussi bien des pratiques que des outils, des procédés, des techniques et des structures, organisationnels et managériaux.

Enfin, l'innovation organisationnelle se caractérise par son *intentionnalité* à travers sa recherche d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacé des procédés organisationnels internes.

Birkinshaw et al. (2008), travaillant sur la genèse de 175 des plus importantes innovations organisationnelles et managériales du 20^{ème} siècle, ont retenu trois critères pour les évaluer :

- (1) l'écart significatif qu'elles représentent par rapport aux pratiques existantes au moment de leur génération.
- (2) la reconnaissance d'un avantage concurrentiel pour les entreprises pionnières ou primo-adoptantes.
- (3) leur adoption par d'autres organisations, sous la même forme ou sous une autre forme.

Le concept d'innovation organisationnelle est étroitement lié à celui de changement organisationnel. Mais malgré leur proximité, ces deux phénomènes présentent des caractéristiques distinctives.

Le changement organisationnel est défini comme « *une différence de forme, de qualité ou d'état au fil du temps, dans une entité organisationnelle* »¹. Le changement est déterminé en mesurant la même entité à deux ou plusieurs points temporels sur un ensemble de dimensions et en comparant ensuite les différences sur ces dites dimensions.

Les innovations organisationnelles se distinguent du changement organisationnel sur trois de ses quatre caractéristiques clés, à savoir:

- La nouveauté ou le caractère « sans précédent » représente la caractéristique distinctive majeure de l'innovation organisationnelle par rapport au changement organisationnel, plus basé sur la différence observée entre deux états.
- La deuxième différence majeure porte sur l'aspect clairement intentionnel de l'innovation organisationnelle, caractéristique non forcément partagée par le concept de changement organisationnel qui peut ou non être planifié et intentionnel. Le changement organisationnel n'est pas obligatoirement et délibérément induit par un choix humain. L'organisation peut changer au regard d'un ensemble de dimensions dans des directions désirables ou non,

¹DUBOULOUZ S. (2013). Op.cit. p.53

décidées ou non, contrôlées ou non. Les facteurs externes peuvent, par exemple, être de puissants déclencheurs du changement organisationnel qui annihilent le rôle joué par les acteurs et l'intention humaine délibérée.

➤ Enfin, une dimension centrale de l'innovation organisationnelle qui la différencie des autres types d'innovation, concerne le fait qu'elle ne contient pas d'élément technologique en tant que tel. Ce n'est pas le cas du changement organisationnel qui peut intégrer une dimension technologique, comme les technologies de l'information et de la communication.

1-3- Les formes de l'innovation organisationnelle

L'innovation organisationnelle est un concept polysémique. Concernant son caractère protéiforme, les différentes définitions mettent en évidence qu'elles recouvrent différentes formes d'innovations, dont les plus citées sont : le management de la qualité totale (TQM), le système de production Toyota, la structure divisionnelle...

L'innovation organisationnelle est considérée avant tout de forme, au sens où elle porte sur la structure même de l'organisation, notamment suite aux travaux de Chandler (1962) sur la structure multidivisionnelle, les travaux d'Aoki sur l'entreprise de forme A et J, et de Teece (1978) sur la forme multidivisionnelle. L'importante similarité entre ces différentes formes rend la définition de l'innovation organisationnelle ambiguë.

1-3-1- Innovations organisationnelles de forme et innovations intra-organisationnelles

Une première catégorie d'innovations organisationnelles de forme qui concernent les procédures et pratiques (Williamson, 1975) et une seconde catégorie que Menard (1995) a qualifiée d'innovations intra-organisationnelles qui affectent les règles, les routines et les tâches.

Armbruster et al. (2008)¹ ont prolongé plus loin cette catégorisation de l'innovation organisationnelle en intégrant d'autres dimensions à savoir les intra et inter-organisationnelles. Ils ont renommé les dimensions initiales de l'innovation organisationnelle de forme, qui devient « innovation organisationnelle structurelle » et qui concerne notamment la répartition des responsabilités et le nombre de niveaux hiérarchiques. L'innovation intra-organisationnelle, qui devient « l'innovation organisationnelle procédurale » affecte les procédures, routines et opérations.

¹ ARMBRUSTER H. et al. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Journal Technovation*, 2008, N°28, p. 644–657.

Les deux auteurs proposent des exemples à travers le tableau 1 ci-dessous. Celui-ci illustre une synthèse de cette catégorisation des innovations organisationnelles selon ces différentes dimensions.

Tableau 1 : Typologie des innovations organisationnelles

		FOCUS DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE	
		Intra-organisationnel	Inter-organisationnel
TYPE D'INNOVATION ORGANISATIONNELLE	Structure	* Equipes cross-fonctionnelles * Décentralisation * Réduction du nombre de niveaux hiérarchiques	* Coopération R&D * Outsourcing
	Procédure	* Processus d'amélioration continue (Kaizen) * Cercles de qualité * Audits qualité (ISO) * Zéro-stock tampon (Kanban) * Maintenance préventive	* Système juste à temps incluant clients et fournisseurs * Supply Chain Management * Audits qualité clients

Source : Armbruster et al., 2008, p. 647¹

Néanmoins cette catégorisation, comme le mentionnent les auteurs eux-mêmes, présente toutefois des limites. En effet, les frontières entre ces différentes catégories sont poreuses et nombre de pratiques organisationnelles présentent les deux aspects simultanément. Egalement, la catégorisation proposée néglige les potentiels liens et interdépendances entre les pratiques des différentes catégories.

1-3-2- Innovations organisationnelles orientées connaissances/ orientées relations

Cette classification est proposée par David (1996)² qui considère que toutes les innovations organisationnelles ont en commun le fait que le processus de leur introduction dans l'organisation concerne à la fois les relations et les connaissances. Il propose une typologie des innovations organisationnelles en trois catégories : les innovations orientées connaissances (IOC), les innovations orientées relations (IOR) et les innovations mixtes (IM).

¹ ARMBRUSTER, H. et al. (2008). Op.cit. p. 647.

² DAVID A. Structure et dynamique des innovations managériales. Cinquième conférence de l'AIMS Lille, 13, 14 et 15 mai 1996. 29 p.

David (1996) définit les « relations » comme les différents types de contacts et de connexions, directs ou non, formalisés ou non, entre les entités (acteurs ou groupes d'acteurs) de l'organisation. Il appelle « connaissances » l'ensemble des informations, représentations et savoir-faire produits, partagés, mémorisés par toute ou partie de l'organisation. Il cite les structures décentralisées, la constitution d'équipes de projet, de réseaux de formateurs ou de contrôleurs de gestion comme des exemples d'IOR (innovations orientées relations) car ces innovations décrivent en premier lieu une forme d'organisation particulière des relations entre les acteurs. La gestion des stocks en flux tendus et le Taylorisme représentent, selon lui, des IOC (innovations orientées connaissances) car elles supposent en premier lieu des savoirs. Enfin, les contrats d'objectifs ou les entretiens d'appréciation représentent selon lui des IM (innovations mixtes) car elles comportent simultanément des dimensions relationnelles et cognitives.

1-3-3- Innovations organisationnelles : le modèle contextuel et le modèle établi

Hatchuel et David (2007)¹ proposent un cadre pour comprendre la contribution de la recherche en management dans le processus de production. Ils distinguent deux modèles : le modèle contextuel et le modèle établi.

Le premier fait référence à un modèle qui est en place dans une organisation et partagé par ses membres. Il existe sous sa forme actionnable, c'est-à-dire en réponse à un problème contextuel, mais qui n'est pas théorisé. Les acteurs de l'organisation pourraient même ne pas avoir conscience d'utiliser un modèle nouveau.

Un modèle est considéré comme établi à partir du moment où il est valide et considéré comme légitime par des acteurs extérieurs à l'organisation, tels que d'autres organisations, des académiques ou/et des professionnels reconnus. Pour Birkinshaw *et al.* (2008), le modèle devient établi à partir du moment où il passe par la phase de théorisation et labellisation, c'est-à-dire à partir du moment où, d'une part, son contenu a été partagé avec des acteurs externes et rationalisé, et d'autre part, une étiquette ou un nom lui a été attribué. Un modèle établi n'est donc plus spécifiquement conditionné à un contexte et porte une vision plus universelle de l'action collective. Par exemple, la norme ISO, le Taylorisme, le Lean Management relèvent des modèles dits établis.

Le passage à un modèle établi impose une double validation, pratique et scientifique. La validation pratique de l'innovation organisationnelle débute lorsque certains acteurs pensent qu'un modèle existant, encore contextuel à ce stade, peut-être mis en œuvre dans une

¹ Cités par Canet E. (2012). Op. cit. p.17

autre organisation. Cette validation pratique consiste donc à tester ce nouveau modèle dans le contexte d'une autre organisation que celle qui l'a initialement généré. S'il est effectivement actionnable, c'est-à-dire s'il répond de manière satisfaisante à la situation et au problème organisationnel identifié par l'organisation adoptante, alors des discours sur la pertinence du modèle vont se diffuser, des leçons seront tirées de l'expérience, des premiers efforts de théorisation seront réalisés, ce qui permettra à d'autres organisations de décider de l'adopter.

Comme le souligne E.Canet (2012)¹, « établie » ne signifie pas pour autant « figée ». Elle montre au contraire que, durant son passage du modèle contextuel au modèle établi, des variantes de l'innovation organisationnelle apparaissent modifiant sa structure, certains de ses composants, voire son identité.

Le tableau 2 ci-dessous résume les caractéristiques de ces deux catégories ou états de l'innovation organisationnelle.

Tableau 2 : Les deux états de l'innovation organisationnelle

	Modèle contextuel	Modèle établi
ADOPTION	Par une seule organisation «pionnière»	Par plusieurs organisations
VALIDATION	Contextuelle (au sein de la seule organisation «pionnière»)	Pratique (validée par de nouvelles organisations) & Scientifique (validée par une démarche scientifique)
THEORISATION	Non	Oui
LABELLISATION	Non ou rarement	Oui

E. Canet, 2012, p. 21

1-3-4-Classification d'innovations organisationnelles adoptées par le manuel d'Oslo

Dans sa première version parue en 1992, le Manuel d'Oslo réduisait le champ de l'innovation à la seule dimension technologique. Dans sa deuxième version parue en 1997, l'innovation organisationnelle figurait uniquement en annexe. Elle n'a été intégrée en tant que type d'innovation à part entière que dans la troisième édition en 2005. Ce fait est révélateur de la reconnaissance tardive des innovations non-technologiques, classant les innovations organisationnelles en trois catégories : les innovations organisationnelles en matière de pratiques, d'organisation du lieu de travail et de relations extérieures.

¹ CANET E. (2012). Op.cit. p.21

Les pratiques impliquent la mise en œuvre de nouvelles méthodes pour organiser les routines et les procédures de conduite des travaux. Des exemples de telles innovations sont : la mise en œuvre pour la première fois de pratiques de perfectionnement de la main-d'œuvre et d'amélioration des conditions permettant de garder ses salariés comme les nouveaux systèmes de formation et d'éducation ou la primo-introduction de systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement, de rationalisation de la production ou de système de gestion de la qualité.

Les innovations organisationnelles en matière d'organisation du lieu de travail impliquent la mise en œuvre de nouvelles méthodes d'attribution des responsabilités et du pouvoir de décision entre les salariés pour la division du travail au sein des services et entre les services (et les unités organisationnelles) de la firme, ainsi que de nouveaux concepts de structuration, notamment l'intégration de différentes activités.

Comme exemple d'innovation dans l'organisation du lieu de travail, le manuel d'Oslo (2005) cite la mise en œuvre pour la première fois d'un modèle organisationnel conférant aux salariés de la firme une plus grande autonomie de décision et les encourageant à faire part de leurs idées. Pour ce faire, on peut décentraliser le contrôle de gestion et des activités du groupe ou mettre sur pied des équipes formelles ou informelles dans lesquelles chaque travailleur jouit d'une plus grande latitude.

Toutefois, les innovations organisationnelles peuvent aussi impliquer la centralisation des activités et le renforcement de l'obligation de rendre des comptes par rapport aux décisions prises. Comme exemple d'innovation organisationnelle dans la structuration des activités de l'entreprise, sont cités les systèmes de production juste à temps ou en flux tendus qui intègrent les ventes et la production, ou l'intégration de l'ingénierie et du développement avec la production.

La troisième catégorie d'innovations organisationnelles concerne les relations extérieures qui impliquent la mise en œuvre de nouvelles manières d'organiser les relations avec les autres firmes ou les institutions publiques, comme l'établissement de nouvelles formes de collaboration avec des organismes de recherche ou des clients, de nouvelles méthodes d'intégration avec les fournisseurs, et l'externalisation ou la sous-traitance.

Néanmoins, les changements dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures s'appuyant sur des méthodes organisationnelles déjà utilisées dans la firme ne sont pas des innovations d'organisation. En soi, la formulation de stratégies managériales n'est pas non plus une innovation organisationnelle. Toutefois, les changements organisationnels mis en œuvre en réponse à une nouvelle stratégie managériale constituent une innovation s'ils représentent la première mise en œuvre d'une nouvelle

méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. Par exemple, l'introduction d'une stratégie sous forme de document écrit qui vise à utiliser le savoir de la firme de manière plus efficiente n'est pas, en soi, une innovation. Il y a innovation quand la stratégie est mise en œuvre en ayant recours à un nouveau logiciel et à de nouvelles méthodes de collecte d'informations pour encourager le partage du savoir entre les différents services.

Les fusions et acquisitions ne sont pas considérées comme des innovations organisationnelles même si une firme fusionne avec d'autres ou en acquiert d'autres pour la première fois. Les fusions et acquisitions peuvent néanmoins comporter des innovations organisationnelles si la firme élabore ou adopte de nouvelles méthodes d'organisation à l'occasion de ces opérations.

En résumé, malgré une large reconnaissance de l'aspect multidimensionnel ou multiforme du concept d'innovation organisationnelle, les différents essais de typologies peinent à délimiter strictement les différents types que ce concept englobe tant leurs frontières sont floues.

1-4- Les barrières à l'innovation organisationnelle

Dans toute organisation, le changement est un impératif absolu : face à un environnement et à des contraintes évoluant sans cesse, l'entreprise se doit d'évoluer elle aussi, sous peine d'être privée peu à peu de toute capacité de réponse pertinente à ses différentes missions.

L'innovation organisationnelle prend place dans les systèmes organisationnels et sociaux de l'entreprise. Elle se focalise sur les besoins internes avec pour objectif l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités des procédés organisationnels de l'entreprise. L'innovation organisationnelle est un processus long et complexe dont de nombreux obstacles peuvent le retarder, voire le faire échouer. Aussi, la compréhension de ce processus social et complexe et l'identification des obstacles à sa réussite semble-t-elle cruciale pour les entreprises et, au-delà, pour les acteurs publics en charge de la mise en place des dispositifs nationaux et régionaux de soutien à l'innovation.

La course à l'innovation, que ce soit au niveau des produits, des procédés de fabrication ou de l'organisation interne des firmes, ne pardonne pas à ceux qui ne veulent pas ou qui ne savent pas s'y plier. Il est dès lors important de savoir pourquoi certaines entreprises n'innovent pas et pourquoi certaines innovent plus que d'autres.

L'économie de l'innovation se focalise traditionnellement sur les déterminants de l'innovation. L'approche par les barrières à l'innovation est nettement plus récente. Elle

permet d'identifier les obstacles à l'innovation et d'en connaître leur nature, origine, importance et impact sur le processus d'innovation. Son objectif est aussi d'en mesurer les effets et conséquences, ce qui n'est pas chose aisée.

Les barrières à l'innovation sont entendues comme les facteurs qui rendent l'innovation difficile. Ce sont les problèmes et obstacles qui empêchent d'innover ou qui font que le processus d'innovation stoppe prématurément ou est sérieusement ralenti.

Lors de l'analyse des résultats d'une enquête effectuée en 2004 auprès de 2954 entreprises catalognes (Espagne), Segarra-Blasco et al.¹ Synthétisent les principaux obstacles qui freinent l'innovation dans ce tableau suivant :

Tableau 3 : Index des obstacles à l'innovation

Barrières liées aux coûts	<ul style="list-style-type: none">* Le manque de fonds internes* Le manque de fonds externes* L'innovation directe coûte trop chère
Barrières liées aux connaissances	<ul style="list-style-type: none">* Le manque de personnel qualifié* Le manque d'information sur la technologie* Le manque d'information sur les marchés* Les obstacles liés à la recherche de partenaires pour l'innovation
Barrières liées au marché	<ul style="list-style-type: none">* Marché dominé par des entreprises établies* Demande incertaine pour les biens ou les services innovants* L'absence de demande pour l'innovation

Segarra-Blasco et al, 2007, p.10

Néanmoins, Segarra-Blasco et al. remarquent que les entreprises innovantes trouvent plus d'obstacles à l'innovation que les entreprises non-innovantes, notamment dans les domaines de coûts et de connaissances. En effet, les entreprises innovantes perçoivent des obstacles importants à l'innovation, tandis que les entreprises non-innovantes ont tendance à sous-estimer les problèmes liés à l'innovation. Egalement, ces auteurs constatent que les petites entreprises sont les plus sensibles vis-à-vis des obstacles liés à l'innovation, en particulier ceux relatifs au coût élevé de l'innovation et le manque de fonds internes.

¹ GARCIA-QUEVEDO J., SEGARRA-BLASCO A. et TERUEL M. Barriers to Innovation and Public Policy in Catalonia», XREAP Working Paper. N° 10. 2007. 27 p.

Pour leur part, Galia et Legros (2002)¹ détectent trois groupes d'obstacles caractérisés respectivement par un manque d'information et des rigidités (ex : rigidité organisationnelle, manque de personnel qualifié), par des aspects purement économiques (ex : risque économique, coût de l'innovation et l'absence de source appropriée de financement) et enfin des problèmes de débouché sur les marchés (ex : manque de réactivité de la clientèle aux nouveaux produits).

Bellon (2002)² récapitule les différents types d'obstacles en distinguant ceux qui sont d'origine interne (ex : la difficulté d'attirer du personnel compétent dans les PME,...) et ceux qui sont d'origine externe (ex : les barrières technologiques, financières, ...)

Piatier (1984)³ différencie les barrières externes (ou exogènes) et les barrières internes (ou endogènes). Les barrières externes comprennent celles liées à l'offre (obtention d'informations technologiques, matières premières, financement), à la demande (besoins des consommateurs, leur perception du risque de l'innovation, limites des marchés domestiques et étrangers) et à l'environnement (régulations gouvernementales, mesures anti-trust, actions politiques). Les barrières internes sont liées aux ressources (manque de fonds, expertise technique, temps du management, culture) et à la nature humaine (attitude du top management face au risque, résistance des employés face au risque). Elles correspondraient donc à toutes les ressources internes de l'entreprise, financières et humaines.

La conscience des barrières à l'innovation organisationnelle serait un premier pas vers les actions qui peuvent les minimiser ou les éliminer. Ces actions permettront alors au processus d'innovation organisationnelle de suivre son cours.

Néanmoins, les barrières ne doivent pas être interprétées comme des facteurs qui stoppent l'innovation organisationnelle. Car, dans une logique de *learning by doing*, les entreprises qui ont réussi l'innovation organisationnelle sont aussi celles qui, au cours du processus, ont pris conscience des obstacles et ont su les dépasser par la mise en œuvre d'actions notamment managériales.

La variété des termes employés pour désigner l'innovation organisationnelle (administrative, management, managériale) crée des zones d'ombre autour de ce concept.

Néanmoins, ces définitions se rejoignent concernant l'affirmation du rôle clef de l'innovation organisationnelle devenue une préoccupation majeure des praticiens et des chercheurs et considérée comme une avancée significative dans la compréhension des processus d'innovation.

¹ GALIA F. et LEGROS D. Complémentarités entre les Obstacles à l'Innovation : étude empirique sur données françaises. Document de Travail ERMES. N° 02-01. Janvier 2002. 34 p.

² BELLON B. L'innovation créatrice. Ed. Economica. Paris. 2002. 231 p.

³ PIATIER A. Barriers to Innovation. Frances Pinter Publishers. London. 1984. 260 p.

Les entreprises confrontées aux changements des habitudes de consommation et à l'exacerbation de la concurrence sont dans l'obligation d'innover pas uniquement d'un point de vue technologique mais aussi en termes d'organisation.

Il devient alors primordial de s'intéresser à l'innovation organisationnelle dans les entreprises, plus particulièrement des PME qui disposent de caractéristiques particulières qui peuvent la favoriser à cet égard¹.

2- L'innovation organisationnelle dans la PME

Le siècle qui vient de s'achever a été marqué par un développement sans précédent de l'innovation qui est devenue l'une des caractéristiques essentielles des économies.

L'innovation est devenue une réalité incontournable : on demande aux PME (petites et moyennes entreprises), aux grands groupes, aux régions, aux Etats, aux organismes publics et privés, aux sociétés, aux individus etc., d'être innovants.

Le besoin des entreprises à innover n'est plus un fait à démontrer, étant donné la réduction de la durée de vie des produits et la présence d'une concurrence de plus en plus vive et de moins en moins prévisible. Ne pas innover, que ce soit à la marge ou de façon radicale, c'est refuser de s'adapter aux exigences accrues des clients et de se soumettre aux normes qu'impose le nouvel environnement économique mondial. Les décideurs publics nationaux, régionaux et internationaux multiplient les incitations et les programmes destinés à faire émerger l'innovation et à faire sauter les barrières qui empêchent son développement.

2-1-Les principales motivations à l'innovation pour les PME

Les Petites et moyennes entreprises (PME) sont des composantes primordiales de l'économie de nombreux pays, leur proportion pouvant atteindre 97 % du nombre total d'entreprises et l'innovation est souvent une source clé de l'avantage concurrentiel pour elles et peut contribuer directement au succès à long terme et à la viabilité de l'exploitation. Les petites entreprises sont souvent des incubateurs de l'innovation et, par rapport aux grandes entreprises, ont tendance à être moins formelles, plus souples, et donc, peuvent être mieux outillées pour promouvoir l'innovation. Entraînée par son dynamisme, la PME va innover par passion ou pour survivre².

¹ MARTIN M. et TANGUY C. L'innovation organisationnelle dans les petites entreprises. 10^{ème} Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME. Bordeaux : AIREPME. 2010. 17 p.

² WITTERWULGHE R. La PME, une entreprise humaine. Edition : De Boeck. -Paris. 1998. 173 p.

L'innovation est considérée comme l'élément clé de la survie, de la croissance et du développement des petites et moyennes entreprises¹. Pour ces organisations, une plus forte capacité d'innovation est censée contrebalancer leur plus grande vulnérabilité dans un environnement mondialisé mais surtout suite à l'émergence de la nouvelle économie fondée sur le savoir.

L'innovation a un sens très large au niveau de l'entreprise et, au-delà de sa composante technologique, elle concerne aussi bien les procédés de fabrication, l'organisation du travail, les modes de gestion... et Chacune de ces formes d'innovation répond à des besoins spécifiques.

- L'innovation de produits permet aux entreprises de satisfaire les besoins changeants des clients et de maintenir leur position sur le marché, mais également de développer de nouveaux marchés pour prendre de l'expansion.
- L'innovation dans les procédés et équipements vise à réduire les délais de production et les coûts associés, et à augmenter la flexibilité et la capacité de production de l'entreprise afin de maintenir ou d'accroître sa compétitivité.
- L'innovation organisationnelle devrait contribuer au maintien d'un climat propice aux différentes formes d'innovation, à la créativité et à la flexibilité de l'entreprise. Cette forme d'innovation concerne particulièrement les pratiques d'affaires à implanter liées à la gestion de la qualité et de la production, celles qui touchent à la flexibilité de l'entreprise et, finalement celles qui concernent la participation des employés aux décisions et au développement de l'organisation.
- L'innovation marketing ou commerciale est nécessaire pour se distinguer de la concurrence, accroître l'attrait du produit et répondre aux besoins des clients.

Par ailleurs, les différentes formes d'innovation se retrouvent fréquemment simultanément dans les entreprises, puisque l'innovation répond le plus généralement à un processus tourbillonnaire où, par exemple, l'innovation de produits entraîne une innovation dans les procédés qui elle-même nécessitera des ajustements à l'entreprise pouvant mener à l'innovation organisationnelle.

Mais innover n'est pas synonyme de facilité, l'innovation étant un processus dynamique et évolutif selon les besoins, et où l'incertitude et les défis se modifient continuellement. Il faut se remettre en question, gérer l'incertitude, être créatif et accepter que des erreurs coûteuses n'entraînent pas l'abandon des activités mais plutôt une révision des

¹ ACS Z-J. et AUDRETSCH D-B. Entrepreneurship, Innovation and Technological Change. Foundations and Trends in Entrepreneurship. Vol.1. N° 4. 2010. 48 p.

façons de faire. Compte tenu de ces risques et des probabilités d'échec des efforts d'innovation, pourquoi les PME innove-t-elles ?

La diversité des contextes dans lesquels œuvrent les PME ainsi que l'hétérogénéité de leur comportement empêchent de cerner avec exactitude toutes les motivations à l'innovation¹. Elle peut servir à prendre de l'expansion en développant des marchés, à être plus compétitive en réduisant ses coûts ou en favorisant la créativité du personnel ou même à demeurer en vie parce que les concurrents arrivent sur le marché avec des produits qui intéressent davantage les clients.

Mais peu importent les motivations qui déclenchent les efforts déployés par les PME, l'innovation lorsqu'elle est globale et bien menée donne de la flexibilité aux entreprises les rendant mieux aptes à s'ajuster rapidement aux modifications de leur environnement habituel.

Les PME désirent développer un avantage concurrentiel tout en évitant un affrontement direct sur le terrain des acteurs dominants du marché. Le caractère organique des PME constitue dans bien des cas un atout pour innover. En revanche, les PME manquent de ressources financières et humaines leur permettant de renouveler les projets de rupture dans le temps. En outre, les PME font face à un paradoxe en matière d'innovation : ces entreprises sont caractérisées d'une part, par un besoin de créer des projets d'innovations de rupture de manière répétée et d'autre part, par une difficulté à supporter les coûts et les risques associés à ces projets.

St-Pierre et Mathieu (2003)², après plusieurs enquêtes réalisées auprès d'entreprises de secteurs d'affaires différents ont regroupé les raisons d'innover sous trois grands objectifs :

- La première raison avancée est que les PME deviennent « indispensables » et ce en se rapprochant du marché, en réagissant aux nouvelles tendances et demandes, en développant une niche, en se spécialisant selon les besoins des clients et tendances du marché, ou bien en implantant une culture d'innovation continue (produit, équipements, procédés, façon de faire).
- La deuxième raison est que les PME priment la réduction des coûts totaux. Pour atteindre cet objectif, soit elles redéfinissent leur stratégie et réduisent ou délocalisent des activités sans valeur ajoutée, soit elles font appel aux nouvelles technologies pour la production, la gestion, la commercialisation, etc. Aussi, soit elles maintiennent à jour les compétences et l'efficacité du personnel, et surtout retiennent et stimulent leurs meilleurs éléments.

¹ ST PIERRE J. L'innovation dans la PME : nécessité, diversité et facteurs de succès. 10^{èmes} Journées scientifiques de l'Institut de la francophonie pour l'entrepreneuriat IFE. 2009. 5 p.

² MATHIEU C. et ST PIERRE J. L'innovation de produit chez les PME manufacturières: organisation, facteur de succès et performance. Rapport de recherche, Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche, Trois-Rivières. Mars 2003. 58 p.

- La troisième raison est que les PME tentent de réduire les risques et l'incertitude. Elles implantent une culture de collaboration interne (avec le personnel) et externe (avec les clients et les fournisseurs et même les concurrents). Également, elles surveillent et évaluent leur situation afin de l'ajuster et de la corriger.

Ainsi, l'innovation permet aux PME de maintenir leur position sur le marché et leurs relations avec leurs clients importants, et vise à l'amélioration de leur compétitivité par la réduction des coûts de production ou la flexibilité de l'appareil productif¹. Mais pas seulement cela, l'innovation aussi permet aux PME d'exporter et d'accéder au marché mondial. « *La plupart des recherches menées sur l'internationalisation des P.M.E font de l'innovation un élément majeur de leur réussite à l'exportation* » (Torres et Le Roy, 2001, p.3)².

L'innovation est un processus tourbillonnaire qui prend forme dans les PME de multiples façons (technologique, organisationnelle, commerciale,...) et ses facteurs clés sont divers. La réussite de ce processus dépend de l'organisation dans laquelle l'innovation aura lieu, en particulier de sa structure organisationnelle. Afin de comprendre leur fonctionnement interne, une analyse dans le monde des PME s'impose.

2-2- Les spécificités de la PME

Il n'est pas facile de parler de l'innovation dans les PME du fait même de leur grande hétérogénéité³. En effet, le monde des PME est caractérisé par une grande diversité des cas, d'où l'importance d'harmoniser la définition de leurs contours.

L'innovation répond le plus souvent à un processus tourbillonnaire qui nécessitera des ajustements dans l'entreprise pouvant mener à l'innovation organisationnelle⁴. Les spécificités des PME influencent parfois ce processus à travers leurs ressources qui peuvent être limitées, la flexibilité qui les caractérise et leur structure qui est dite *organique*.

➤ **PME et ressources limitées**

L'une des caractéristiques qui semble récurrente au sein des études sur l'innovation dans un contexte de PME concerne leurs ressources qui sont généralement limitées. Les avantages des grandes entreprises sont essentiellement matériels. En effet, celles-ci disposent

¹ ST PIERRE J. et RAYMOND L. La R&D en tant que déterminant de l'innovation dans les PME : Essai de clarification empirique. 5^{ème} Congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat. 4-5 octobre 2007. 18 p.

² LE ROY F. et TORRES O. La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales. Cahier de l'économie de l'innovation. Ed : L'Harmattan. 2001. N°13. p. 43.

³ CARRIER C. et JULIEN P-A. Les PME : Bilan et perspectives. Presses inter-universitaires et economica. 3^{ème} édition. Chap. 8. 2002. 18 p.

⁴ ST PIERRE J. Op.cit. p.1

d'un meilleur accès au marché financier, de laboratoires, d'un département marketing, ... Par contre, les avantages comparatifs des PME sont avant tout comportementaux. Elles s'adaptent plus facilement aux changements du marché, leur système de communication interne est direct et peu formalisé.

Les PME peuvent être désavantagées dans leur poursuite de l'innovation par ce manque de ressources et l'optimisation de leur utilisation devient alors une nécessité. Cela peut expliquer pourquoi l'efficacité du département de R&D des PME peut s'avérer supérieure à celle des grandes entreprises¹. Néanmoins, leur manque de ressources peut aussi les amener à limiter leur implication dans des activités risquées, par exemple la R&D. Il leur sera aussi plus difficile de recruter des ingénieurs et des scientifiques et la proportion de leurs employés consacrée exclusivement à des activités de R&D sera minimisée.

Cette capacité restreinte à attirer du personnel qualifié peut être un frein à l'innovation dans les PME, favorisant largement la grande entreprise qui a les ressources financières pour recruter de tels employés et pouvant leur offrir des possibilités de développement de carrière plus intéressantes. Par contre, une taille plus petite peut favoriser une plus grande valorisation du talent, une meilleure reconnaissance des réalisations individuelles et une meilleure considération des idées des employés, contrairement à la grande entreprise qui est souvent plus dépersonnalisée. D'un autre côté, l'absence de ce type de personnel dans le cas des PME pourrait être compensée par des activités de formation sur mesure adaptées aux besoins de l'innovation².

➤ ***PME et flexibilité***

En règle générale, ce que les PME perdent en ressources vis-à-vis des grandes entreprises, elles le gagnent en flexibilité. La flexibilité des PME peut se traduire notamment par une meilleure rapidité de réaction vis-à-vis des changements grâce à la cohésion interne, laquelle est facilitée par le petit nombre d'employés³.

La rapidité à réagir trouve aussi sa source entre autres dans le caractère informel des communications internes et dans la structure moins bureaucratique des PME et ces caractéristiques semblent être déterminantes dans le processus d'adoption d'innovations. Elles

¹ BOLDRINI J-C. Caractériser les pratiques de conception des PME pour mieux accompagner leurs projets d'innovation. Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise. Vol. 21. N°1. 2008. p. 9-34

² MATHIEU C et ST PIERRE J. (2003). Op.cit. p.16

³ BARZI R. PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire. Edition De Boeck-Innovations. 2011. Vol. 2. N°35. p. 29-45

confèrent aux PME une plus grande possibilité pour solutionner des problèmes internes et pour s'adapter plus rapidement aux changements externes.

Bien qu'elle ne soit pas indispensable à tous les types d'innovation dans les PME, la présence d'activités de R&D favorise la flexibilité des entreprises, leur capacité à intégrer de nouveaux concepts et leur adaptabilité à toute modification des conditions du marché. Les connaissances acquises par les activités de R&D passées, même si celles-ci n'ont pas mené à une invention commercialisée, permettent à l'entreprise de développer son capital intellectuel et son habileté à travailler dans des contextes où domine l'incertitude¹.

➤ *PME et forme organisationnelle*

Les spécificités organisationnelles portent principalement sur la structure organisationnelle de la PME. Cette dernière est le plus souvent peu formalisée et peu hiérarchisée². En effet, les grandes fonctions d'une PME (marketing, ressources humaines) sont peu différenciées, ce qui entraîne une forte interrelation entre les trois dimensions du système de gestion (opérationnel, animation et finalisation) et les problèmes opérationnels.

L'aplatissement des structures organisationnelles entraîne une proximité de contact qui se traduit non seulement par un rapprochement du niveau opérationnel aux autres composantes structurelles (logistiques, techniques, sommet stratégique), mais aussi par une personnalisation de la gestion par le propriétaire dirigeant de la PME. Cette situation favorise une communication informelle où l'oralité constitue le moyen le plus privilégié par les dirigeants de la PME³.

Que se soit le mode hiérarchique, l'organisation des différentes tâches de l'entreprise, la gestion de l'information, les mécanismes de coordination, la stratégie, le capital ou le marché financier, les formes que prennent tous ces éléments dans la PME attestent de l'importance et du rôle prépondérant de la proximité dans le fonctionnement de la PME. « *Le principe interne qui fédère l'ensemble des spécificités économiques, organisationnelles et psychosociologiques de la PME est la proximité* ». (Torres, 1999, p. 25)⁴.

La notion de proximité couvre de nombreuses dimensions. Parmi elles, la proximité géographique qui se réfère à la distance spatiale entre acteurs économiques. La proximité organisationnelle se focalise sur la proximité des acteurs d'un point de vue organisationnel. Et

¹ BERTRAND J., ST PIERRE J. et TREPANIER M. Diagnostiquer la capacité d'innovation des PME par un outil systémique : Innostic. Bulletin Info PME. 2012. Vol. 12. N°1. p. 2-8

² MARCHESNAY M. La PME : une gestion spécifique. Revue économie rurale. 1991. N° 206. p. 11-17

³ GELINAS R. et al. Les caractéristiques et les spécificités de la PME : favorables ou défavorables au juste-à temps ? Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise. 1996. Vol.9. N°2. p. 81-101

⁴ TORRES O. Les PME. Editions Flammarion. Collection DOMINOS. 1999. 51 p.

enfin, la proximité institutionnelle qui fait référence aux dimensions comportementales et cognitives des acteurs. Chacune des spécificités de gestion des petites et toutes petites entreprises peut être exprimée comme une forme particulière de proximité.

L'élément crucial de la forte spécificité des PME est *le dirigeant* puisque c'est lui qui fixe les objectifs de l'entreprise. L'innovation implique un changement qui impose à son tour une prise de risque à l'entreprise cherchant à la développer. A cet effet, quel rôle joue-t-il dans le processus de l'innovation ?

2-3- Le rôle de l'entrepreneur et notion d'intrapreneuriat

Aucune PME ne pourra innover de façon globale et continue si on n'y trouve pas en son sein un leadership assuré par la direction ou souvent le propriétaire-dirigeant, qui considère essentielles les activités d'innovation. « *Parler de PME implique parler de propriétaires-dirigeants de PME. On ne peut parler de propriétaires-dirigeants de PME sans parler de l'entrepreneur* ». (Filion, 1997, p.3)¹. Dans le cas des PME, l'important rôle assumé par l'entrepreneur et les caractéristiques de son entreprise, telles que le nombre limité du personnel et la flexibilité de la structure, mènent à la conclusion qu'une étude de l'innovation des PME doit considérer la perspective de l'entrepreneur, en tant qu'acteur central. Plus particulièrement, les choix de l'entrepreneur vont s'illustrer à travers l'orientation stratégique de la PME.

Richard Cantillon fut le premier à écrire un ouvrage sur l'entrepreneur. Il utilisa ce terme dans son livre « *Essai sur la nature du commerce en général* » (1755) pour décrire un individu qui paie un prix certain pour acheter de la matière première qu'il transformera et revendra à un prix incertain, en assumant par conséquent le risque de cette opération. Le français Jean-Baptiste Say dans son « *Traité d'économie politique* » publié en 1803 ainsi que dans son « *Cours d'économie politique* » publié en 1815 décrit un entrepreneur comme étant un individu qui possède certaines qualités lui permettant de créer de nouvelles entreprises et qui, en même temps, a la perspicacité exceptionnelle de comprendre les besoins de la société et de pouvoir les combler. Joseph Schumpeter fait référence à l'entrepreneur dans sa « *Théorie de l'évolution économique* » (1911) comme étant une force de *destruction-créatrice* qui contribue à des innovations, soit par de nouveaux produits ou de nouvelles façons de faire.

¹ FILLION J-L. Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. Revue internationale PME. 1997. Vol. 10. N° 2. p. 130-172.

Le dirigeant de la PME est considéré comme étant un décideur. C'est au propriétaire-dirigeant de prendre les décisions et de formuler les stratégies. Désormais, il est omniprésent à tous les niveaux décisionnels. C'est pratiquement l'unique personne qui est chargée du processus décisionnel. Le dirigeant constitue donc le pivot central de la PME.

Si la firme entrepreneuriale reflète la personnalité de l'entrepreneur, le profil du dirigeant est un élément central permettant de comprendre et d'analyser la configuration structurelle et les orientations stratégiques de la PME. L'entrepreneur constitue donc la pierre angulaire du développement de son organisation. En outre, il s'agit d'un décideur autonome. C'est la principale personne qui sera chargée de mobiliser les ressources (matérielles et immatérielles) disponibles pour optimiser la performance de son entreprise.

La simplicité de la structure organisationnelle de la PME permet au propriétaire-dirigeant d'être en contact direct et permanent avec le niveau opérationnel. Cela permet l'apparition des canaux relationnels et communicationnels permettant de minimiser le risque d'apparition d'un mouvement de résistance. En effet, la personnalisation de la gestion dans la PME, traduit par un contact quotidien entre opérationnels et propriétaire-dirigeant, permet de détecter rapidement le déclenchement du moindre mouvement de résistance afin d'agir en temps opportun. Aussi, cette spécificité liée à la structure de la PME favorise l'apprentissage organisationnel dans la mesure où elle permet au propriétaire-dirigeant d'adopter un comportement qui lui permet de gagner la confiance des membres de son entreprise et de libérer leur potentiel.

Certains auteurs expliquent la longévité des firmes par les aptitudes de leurs dirigeants : les leaders des organisations durablement entreprenantes animent le juste équilibre entre des processus innovants délibérés et autonomes. Ainsi, les entrepreneurs en matière d'innovation organisationnelle correspondraient à un certain nombre de compétences.

Fonrouge (2008)¹ recense trois compétences idéales endossées par les entrepreneurs de l'innovation organisationnelle. La compétence d'*intermédiation* à travers laquelle les entrepreneurs sont définis comme des individus qui encouragent et assurent la promotion des idées innovantes au sein de l'organisation. Ils sont assimilés à une courroie de transmission qui permet d'intégrer des idées extérieures, d'affiner ces idées avec les utilisateurs et de les remonter à la direction.

La compétence de *destruction-crédation* où l'entrepreneur est assimilé à l'utilisateur qui crée des entreprises ou des projets internes afin de répondre à une insuffisance de marché ou de développement technologique. Il s'agit d'éviter de sauvegarder les coutumes

¹ FONROUGE C. Entrepreneuriat et innovations organisationnelles. Pratiques et principes. Revue française de gestion. 2008. Vol. 5. N°185. p. 107-123

organisationnelles avec l'argument de leur appartenance à un corps de métier. Cela revient à bousculer dans un mouvement de destruction-crétion l'ordre établi afin de mettre en place de nouvelles manières de travailler.

Enfin, la qualité de *leadership-organisateur* assignée à l'entrepreneur qui le présente comme un Individu qui soutient l'innovation à un niveau élevé de la hiérarchie et/ou qui prend la direction d'une plateforme ou d'un groupe projet.

La personnalité du dirigeant-propriétaire de la PME et sa perception vis-à-vis du changement influence le processus de décision en liaison avec le processus d'innovation¹. Son style de gestion oriente le mode de production vers l'innovation. L'entrepreneur doit minimalement avoir une certaine attitude d'ouverture face à la nouveauté

Le fait que l'actuel dirigeant soit le fondateur semble aussi avoir un effet sur l'innovation puisque ceux qui créent leur entreprise possèdent des entreprises plus innovantes que les autres². En plus, d'une part, les relations qu'il entretient avec ses différents partenaires sont cruciales dans la création d'un réseau d'entreprises favorisant l'innovation. Et d'autre part, son insertion dans ces réseaux, semblent déterminer sa capacité à acquérir des connaissances.

Les entrepreneurs, en dépit de la lourde charge de travail qu'ils assument généralement, ont tout de même une tendance à diriger eux-mêmes les projets d'innovation, plutôt que de déléguer. Selon Deschamps (2012)³, les leaders innovateurs, tout comme certains entrepreneurs, excellent dans certaines tâches fondamentales : ils attirent et retiennent les innovateurs, formulent une vision d'innovation claire et en fixent les priorités, déterminent la route à suivre pour atteindre leur vision et mobilisent les gens pour y parvenir, acceptent le risque de soutenir des nouvelles idées, rassemblent et soutiennent des équipes complémentaires de champions et bâtissent une culture d'innovation. Néanmoins, il faut noter qu'il n'y a pas de meilleur leader pour développer efficacement et rapidement des produits innovants, puisque tout dépend du type de travail à entreprendre pour y arriver.

Certes, l'entrepreneur est considéré comme l'initiateur ou le point central du processus d'innovation en contexte de PME. Pourtant, la plupart des créations d'entreprises se font en équipe. Selon Boldrini (2008)⁴, les PME peuvent bénéficier d'une aide extérieure pour la mise en œuvre d'une fonction d'innovation. Dans cette perspective, est-il toujours pertinent d'étudier le rôle d'un seul entrepreneur et son influence sur l'innovation ?

¹ MAZZAROL, T-W. et REBOUD S. Intérêt d'un outil d'évaluation du risque lié à l'innovation pour les PME. 13^{ème} Conférence de l'AIMS – Normandie – Vallée de Seine – 2, 3, et 4 juin 2004. 18 p.

² MATHIEU C. et ST PIERRE J. (2003). Op.cit. p.10

³ DESCHAMPS J-P. L'innovation et le leadership », Revue Economique et Sociale SEES. 2012. N°4. p. 23-29.

⁴ BOLDRINI J-C. (2008). Op.cit.

Si l'entrepreneur ou l'équipe entrepreneuriale influence l'innovation, il existe aussi des individus qui ne sont pas actionnaires de l'entreprise mais qui ont des comportements entrepreneuriaux, que l'on nomme *intrapreneurs*. Ces derniers seraient même une voie susceptible de porter les entreprises dans leur recherche d'innovation.

Carrier¹ (1993) affirme que l'intrapreneuriat ou *Corporate entrepreneurship* est « la mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise ». Ainsi l'entrepreneur entreprend pour lui-même, tandis que l'intrapreneur entreprend à la solde d'une organisation qui l'emploie.

La nouvelle figure de l'intrapreneur semble servir de référent idéal pour l'organisation de l'innovation. Les deux acteurs, entrepreneur et intrapreneur, ont en commun beaucoup de valeurs et de qualités fondamentales. Ils démontrent tous deux des compétences entrepreneuriales mais ils se différencient par leurs contextes particuliers d'opérations. Les exigences sont différentes et leurs rôles se distinguent quelque peu : les appellations en tiennent compte².

Dans un contexte de PME, les intrapreneurs pourraient davantage émerger lorsque l'entrepreneur ou l'équipe entrepreneuriale les soutiennent et les encouragent. En somme, l'innovation en contexte de PME gagnerait à considérer l'ensemble des acteurs qui permettent de stimuler l'innovation plutôt que de se concentrer sur un seul acteur, l'entrepreneur unique.

2-4- Le rôle de la PME dans le processus de l'innovation organisationnelle

L'innovation peut être envisagée comme un résultat, ou comme un processus. Les recherches sur l'innovation comme résultat explorent principalement les conditions internes et externes qui affectent ce résultat. Les recherches sur l'innovation comme processus explorent comment les innovations sont générées, adoptées et diffusées³.

Néanmoins, toutes les organisations qui innoveraient n'expérimentent pas ces deux phases. Certaines génèrent des innovations pour d'autres organisations, d'autres génèrent des innovations et les adoptent ensuite et d'autres ne font qu'adopter des innovations générées par d'autres. Pour autant, elles sont toutes dites innovantes.

L'innovation organisationnelle constitue un élément crucial pour assurer la survie de l'entreprise et préserver son avantage compétitif. Elle est envisagée comme un processus regroupant deux principales phases : la génération et l'adoption. En effet, Damanpour et

¹ CARRIER C. De la créativité à l'intrapreneuriat. Presses de l'université de Québec, 1997, 137 p.
<https://books.google.dz>. Consulté le 18/12/2014.

² D'AMBOISE G. et VERNA G. De l'entrepreneur à l'intrapreneur. *Revue Gestion* 2000. 1993. Vol.9. N°2. p.13-30

³ DAMANPOUR F. et ARAVIND D (2012a). *Op.cit.* p.425

Gopalakrishnan (1997)¹ affirment que le processus de génération explore des nouvelles possibilités alors que le processus d'adoption exploite souvent les possibilités existantes. Le processus de génération d'une innovation organisationnelle est défini comme l'invention, l'essai expérimental et la théorisation de nouvelles pratiques. Tandis que le processus d'adoption d'une innovation organisationnelle est entendu comme la décision d'adopter, la mise en usage et poursuite de l'usage d'une innovation organisationnelle préalablement générée ou établie.

Le processus d'adoption est plus planifié que le processus de génération. Ce dernier s'apparente, le plus souvent, avec un processus aléatoire d'événements fortuits ou chaotiques. Il est d'habitude plus lent et prend plus de temps que le processus d'adoption. Il est centré sur l'innovation elle-même. Par contre, l'adoption de l'innovation est réalisée généralement selon une progression périodique et séquentielle d'étapes. Le processus d'adoption tient compte de l'introduction de l'innovation dans l'entreprise.

La présente section portera plutôt sur le processus d'adoption des innovations organisationnelles dans la mesure où les PME sont plus susceptibles d'adopter l'innovation organisationnelle puisqu'elles n'ont pas les ressources nécessaires pour développer des pratiques managériales uniques et originales. Même si ces entreprises parviennent à générer certaines innovations organisationnelles, il n'est pas évident qu'elles parviennent à les exploiter en exclusivité dans la mesure où ces innovations peuvent être adoptées par d'autres entreprises. Par ailleurs, le cycle de vie de ces innovations est relativement court du fait que leurs évolutions suivent les changements des contextes économiques, culturels et de l'environnement social.

L'adoption de l'innovation permet à l'entreprise de maintenir sa position sur le marché. La non adoption d'une innovation qui est déjà adoptée par d'autres entreprises pourrait être à l'origine d'un désavantage concurrentiel.

Il est important de focaliser les recherches sur le processus d'adoption des innovations plutôt que sur la décision d'adoption uniquement. La PME est en effet généralement vue comme un contexte organisationnel offrant une certaine réceptivité à l'innovation, même si celle-ci n'est pas toujours couronnée de succès².

¹ DAMANPOUR F. et GOPALAKRISHNAN G. A Review Economics of Innovation Research in Sociology and Technology Management. The International Journal of Management Science. 1997. Vol. 25. N°1. p. 15-28.

² OSEO. La défaillance des entreprises - Étude sur données françaises entre 2000 et 2010. Regards sur les PME. éd. La Documentation Française. 2011. N°21. 145 p.

Il est nécessaire « *de comprendre le processus d'adoption et de diffusion de l'innovation pour prédire l'évolution et la durabilité de l'amélioration de la productivité de l'entreprise* » (Lynch, 2007, p.10)¹.

Certes, il est difficile de donner une définition unique de l'innovation organisationnelle. D'une manière générale, les innovations organisationnelles (administratives ou managériales) prennent naissance dans la composante administrative de l'organisation et sont mises en œuvre selon un processus, une structure ou une technique managériale, qui est nouvelle par rapport à l'état de l'art et qui vise à prolonger les objectifs de l'organisation².

L'adoption des innovations organisationnelles est un processus par lequel l'entreprise introduit de nouvelles structures organisationnelles et/ou de nouveaux processus administratifs et/ou de nouvelles méthodes de travail³.

Il y a eu très peu d'études qui ont examiné l'ensemble des facteurs liés à l'adoption et la diffusion de l'innovation organisationnelle. Le concept d'adoption est généralement assimilé à un processus comprenant trois phases : la décision de mettre en usage, la mise en usage et la poursuite de l'usage. Ce processus est long, complexe, étroitement lié à l'apprentissage et qui suppose une création de sens pour l'individu comme pour le collectif⁴. Il ne s'agit donc pas d'un processus automatique. Comme il y a des facteurs pouvant le favoriser, il y a de nombreux obstacles pouvant, au contraire, le retarder, voire le faire échouer.

Pour adopter une innovation au sein d'une PME, Rogers (1983)⁵ distingue cinq étapes : la connaissance, la persuasion, la décision, l'implémentation et la confirmation.

➤ *Le stade de la connaissance* débute le processus d'innovation. Cette étape commence lorsque la personne (ou autre unité de prise de décision) est exposée à l'existence de l'innovation et gagne une certaine compréhension de la façon dont celle-ci fonctionne.

➤ *L'étape de la persuasion* est l'étape où l'individu adopte une attitude favorable ou défavorable vis-à-vis de l'innovation. Tandis que le type de pensée au stade de la connaissance est principalement cognitif, il est principalement affectif durant cette phase de persuasion.

¹ LYNCH L-M. The adoption and diffusion of organizational innovation: evidence for the US economy. IZA Discussion Papers. 2007. N° 2819. 53 p.

² CANET E. (2012). Op.cit. p.12

³ Manuel d'OSLO (2005). Op.cit. p.60

⁴ DELTOUR F. L'innovation dans l'organisation : dépasser les ambiguïtés du concept. Les Cahiers de la Recherche CLAREE, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, 2000. 18 p.

⁵ ROGERS E-M. Diffusion of innovation. The Free Press. New York. 3^{ème} édition. 1983. 453 p.

➤ *L'étape de décision* se produit quand un individu (ou autre unité de décision) s'engage dans des activités qui mènent à un choix d'adoption ou de rejet de l'innovation. L'adoption étant la décision de faire pleinement usage d'une innovation comme le meilleur moyen d'action disponible, et le rejet de la décision de ne pas adopter une innovation.

➤ *L'étape de l'implémentation* se produit quand un individu (ou autre unité de décision) met une innovation en œuvre. Avant cette étape, le processus d'innovation n'a été qu'un exercice strictement mental. La mise en œuvre implique un changement de comportement dès que la nouvelle idée est effectivement mise en pratique.

➤ *L'étape de la confirmation* est généralement considérée comme la fin de la phase de l'implémentation. La nouvelle idée est intériorisée par l'organisation et devient routinière.

La réussite du processus de l'innovation organisationnelle dépend du fait d'avoir une intention favorable quant à l'adoption de l'innovation, mais aussi de la réussite de l'implémentation de cette innovation. En ce sens, la réussite de ce processus dépend de l'organisation dans laquelle l'innovation aura lieu.

Les spécificités de la PME favorisent l'implémentation de l'innovation organisationnelle. La réussite de ce processus dépend de la capacité de l'entreprise à amortir la résistance envers cette innovation en favorisant l'apprentissage en améliorant la qualité de la communication interne¹. Le rôle du propriétaire-dirigeant en tant que meneur de changement favorise la motivation et l'implication du personnel, et permet d'analyser les problèmes sans trop utiliser les mécanismes lourds ou bureaucratiques. Pour ce faire, l'instauration d'un système d'information interne facilite et assure la diffusion et la circulation des informations.

Néanmoins, d'autres caractéristiques de la PME exercent une influence négative sur la réussite de l'implémentation de l'innovation organisationnelle. En effet, la PME ne dispose pas généralement des compétences managériales nécessaires pour gérer (planifier, organiser et piloter) les ressources informationnelles disponibles. Cette situation ne permet pas au meneur du changement de bien expliquer et informer les membres du personnel du contenu et de l'ampleur du changement à mener. Il risque ainsi de ne pas obtenir leur adhésion et leur engagement. Egalement, la capacité d'apprentissage dépend non seulement de la tolérance de l'organisation à l'ambiguïté et au désordre mais aussi de l'encouragement des initiatives de ses membres.

¹ BEN ABDALLAH L. La réussite du processus d'adoption des innovations organisationnelles en PME. 11^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME CIFEPME. BREST. 2012. 22p..

Un grand nombre de PME réussissent à innover de façon à occuper des créneaux ou niches ou même à concurrencer les grandes entreprises sur leur propre terrain malgré leur pouvoir sur les marchés¹. L'adoption des innovations organisationnelles par les dirigeants propriétaires des PME ne peut pas être réduite à un simple acte. C'est plutôt un processus qui est vraisemblablement influencé par les caractéristiques de la PME adoptive.

L'action d'adoption ne représente pas un processus automatique mais plutôt un processus collectif, long et complexe, notamment lié à l'apprentissage et susceptible de se heurter à de nombreux obstacles.

Le processus d'adoption d'une innovation organisationnelle représente rarement un phénomène isolé. Il est plus généralement enchâssé ou inter-relié à d'autres processus, notamment l'adoption d'autres types d'innovations à l'exemple de l'innovation technologique.

3- Relation entre l'innovation organisationnelle et l'innovation technologique

L'innovation organisationnelle, considérée comme une activité innovante de second ordre, a longtemps été négligée dans les recherches académiques. De ce fait, les théories et modèles existants ont été développés autour d'études dédiées aux innovations technologiques, notamment dans le secteur industriel. Leur transposition à l'innovation organisationnelle mérite d'être questionnée au regard des caractéristiques distinctives de l'innovation organisationnelle par rapport aux innovations technologiques. Celles-ci sont traditionnellement divisées en deux catégories : les innovations de produits et les innovations de procédés. Concernant les innovations organisationnelles, aucune typologie n'est largement acceptée à ce jour.

Etudier la relation entre ces deux types d'innovation permet, d'une part, de discuter de la pertinence de l'application des théories et modèles issus des recherches sur les innovations technologiques aux innovations organisationnelles, et d'autre part, d'offrir l'opportunité d'envisager les conséquences éventuelles sur le processus d'adoption.

Cette section s'intéresse au cas des petites et moyennes entreprises (PME), c'est-à-dire le cas d'un fonctionnement basé sur une *gestion spécifique*². Parallèlement, la capacité de la PME à mettre à profit les TIC est souvent questionnée.

¹ JULIEN P-A. et CARRIER C. (2002). Op.cit. p.16.

² MARCHESNAY M. (1991). Op.cit. p.11

3-1- L'impact des technologies sur les PME

L'innovation est reconnue de longue date comme un facteur de bénéfices organisationnels, économiques et sociaux. Les entreprises sont incitées à innover afin de garantir leur compétitivité. Les petites et moyennes entreprises (PME) n'échappent pas à cette injonction : de leur capacité à innover dépend leur avenir¹.

Une enquête menée en 2012 par le Groupement d'Intérêt Scientifique (GIS)² auprès de 1270 PME de la région de Bretagne et une collecte en ligne des performances financières de ces mêmes entreprises, a montré la nécessité pour ces entreprises d'accompagner leurs stratégies d'innovation (en produits ou en procédés) par des investissements dans les TIC ou par un renforcement de l'utilisation des technologies déjà présentes.

Dans le même sens, CIGREF mena une enquête en 2013 sur la contribution des TIC à l'innovation. Il indique comment les technologies de l'information et de la communication (TIC) peuvent être intégrées à chacune des étapes de la démarche d'innovation dans les entreprises, et donc influencer positivement leurs retombées.

Les TIC sont considérés comme un levier de performance. Ce rôle de levier provient de leur capacité à accélérer le processus d'innovation ou à favoriser la capitalisation des savoirs R&D de l'entreprise ou bien encore de leur capacité à mieux identifier les besoins émergents du marché.

Les technologies de l'information, facteur clé de l'innovation technologique et de nombreuses évolutions organisationnelles ont longtemps fait l'objet de nombreuses études, notamment sur la relation entre l'informatique et la performance des entreprises.

Parmi les théories qui ont été proposées pour expliquer la généralisation de l'informatique, est citée l'approche par les ressources (la RBV)³. L'argument de base de la RBV est que la performance des entreprises est déterminée par les ressources qu'elle possède. Cette approche permet d'avancer que le rôle des TIC ne s'analyse pas uniquement en tant qu'investissement en matériel et en logiciels, mais dans le développement d'une capacité spécifique à la firme qui lui offre la possibilité de développer un avantage concurrentiel à l'égard de ses concurrents et de générer de la valeur au niveau des organisations.

¹ DELTOUR F. et LETHIAIS V. L'innovation en PME et son accompagnement par les TIC : quels effets sur la performance ? Revue Systèmes d'Information et Management. 2014. Vol.19. N°2. p. 1-25

² Le Groupement d'Intérêt Scientifique (GIS) M@rsouin (<http://www.marsouin.org/>) a mené cette enquête dans le cadre de l'observatoire OPSIS (Observation et Prospective sur la Société de l'Information et ses Services) dédié aux usages du numérique en Bretagne.

³ RBV (Resource-Based View), terme proposé par Wernerfelt en 1984, est une théorie majeure dans la gestion stratégique. Cette approche fait valoir que l'avantage concurrentiel d'une organisation est déterminé par les ressources clés appartenant à celle-ci.

Dans cette perspective, la technologie de l'information est considérée comme une ressource organisationnelle précieuse qui peut renforcer les capacités organisationnelles et éventuellement conduire à de meilleures performances. Qu'en est-il pour les PME ?

L'étude du rôle et des spécificités des systèmes d'information dans le fonctionnement des petites entreprises a fait l'objet d'un certain nombre de contributions montrant que la relation à l'informatique n'est pas évidente pour les organisations de petites tailles.

Les investissements en TIC ont marqué la vie des entreprises, toutes tailles confondues. Si tous les secteurs d'activité sont concernés, les modalités d'usage de ces technologies diffèrent selon les entreprises, et le degré d'appropriation varie considérablement selon les acteurs économiques.

Les PME développent très souvent un sentiment d'impuissance face aux TIC. Lorsqu'on limite le champ d'analyse aux PME, l'impact du recours aux TIC semble plus complexe à analyser. En effet, la généralisation des investissements en matière de TIC n'a pas eu, à court et moyen terme, les effets escomptés sur la performance financière et organisationnelle des entreprises. Cette situation a suscité une interrogation, rendue célèbre, sous le nom de *paradoxe de Solow*.

« *On voit des ordinateurs partout, sauf dans les statistiques de productivité* » écrit Robert Solow en 1987 dans la rubrique de revue des ouvrages du New York Times¹. Par cette formule, l'auteur souligne le décalage entre l'intensité du changement technologique associé à la diffusion de la microélectronique et de l'informatique dans l'environnement quotidien de travail des ateliers ou des bureaux et l'absence d'accélération dans les mesures macroéconomiques des gains de productivité, qu'il s'agisse de la productivité du travail ou de la productivité totale des facteurs.

La plupart des analystes considèrent que l'apparition du microprocesseur, dans les années 70, comme le signal d'une rupture majeure pour nos économies, qu'elle soit considérée comme une nouvelle révolution industrielle, celle de l'information qui succéderait à celle de l'énergie de la fin du 18^{ème} et du 19^{ème} siècle, ou comme la clef d'une nouvelle grappe d'innovations susceptible de générer une nouvelle phase de croissance. Cette phase a été identifiée comme l'émergence de la nouvelle économie associée au développement des TIC au cours des années 90.

¹ SOLOW R. We'd better watch out. New York Times Book Review. 1987, p.36. Traduction de "You can see the computer age everywhere but in the productivity statistics"

Au niveau microéconomique, force est de constater que la diffusion des automatismes de production et plus généralement l'informatisation des processus de production se traduit par des gains significatifs en termes de productivité et de qualité. Des études économétriques¹ menées au niveau des entreprises, montrent en effet un lien positif entre la croissance de la productivité et l'investissement en TIC.

3-2- Les aspects organisationnels des innovations technologiques

Dans la mesure où le changement technologique suppose une adaptation et une modification des modes d'organisation et des routines, l'accélération des innovations techniques favorise une évolution rapide des formes organisationnelles. En atteste le débat sur le lien entre la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) et le changement organisationnel, notamment dans le cadre du paradoxe de Solow.

N'empêche que l'introduction de nouvelles technologies offre, souvent, des opportunités et des défis pour les organisations complexes, conduisant à des changements dans les pratiques de gestion et l'émergence de nouvelles formes d'organisation². En effet, une dimension supplémentaire doit être prise en compte, à savoir la complémentarité entre le changement technologique et les transformations organisationnelles. « *L'informatisation ne modifie pas seulement la manière dont on travaille dans l'entreprise, elle change aussi les relations entre les entreprises. Elle peut permettre à de petites entreprises de travailler comme des grandes, et à de grandes entreprises de travailler comme des petites, lorsqu'elles sont organisées en réseaux et qu'elles mettent en commun des ressources* » (Greenan et al, 2008, p.4)³.

La vertu majeure des nouvelles technologies est d'accélérer la transmission et l'échange d'informations, ce qui suppose une réactivité et une flexibilité que l'organisation traditionnelle fortement hiérarchisée ne peut permettre. Il convient tout aussi bien de modifier les attitudes et l'implication des salariés sur leurs postes de travail, que de faire évoluer les rapports entre les différents départements ou encore les relations interentreprises (notamment dans les relations avec les clients comme avec les fournisseurs).

¹ Etudes conduites sur données individuelles d'entreprises américaines (E. Brynjolfsson, et S.Yang, « Information technology and productivity : A review of the literature ». Advances in Computers, Academic Press, Vol 43, 1996, p.179-214.) et études menées sur des entreprises françaises (N. Greenan et Y. L'Horty, « Le paradoxe de la productivité », Travail et Emploi N°91, Ministère du travail et de la participation, Juillet 2002, pp.31-42), les études de l'OCDE reprises dans Revue OCDE sur le développement, 2004/4 n°5, p.11-44

² LAM A. Organizational Innovation. Working Paper. N°1. Brunel University. 2004. - 44 p.

³ GREENAN N., L'HORTY Y. et MAIRESSE J. Inégalités et économie numérique : comparaisons transatlantiques. Centre d'études de l'emploi. Bulletin N°52. 2002. 4 p.

Or, ces relations sont structurées par des normes de comportement qui se sont établies par interactions progressives. Changer les machines et les outils de production est relativement facile ; changer les représentations et les attitudes, former la main d'œuvre et développer de nouvelles compétences nécessite un temps long d'adaptation.

Certes, la baisse des coûts de communication interne et de nouvelles pratiques d'information internes permettent aux entreprises de répondre rapidement aux changements dans les préférences des consommateurs, de la technologie et de la concurrence. Toutefois, l'amélioration de la précision et de la rapidité de l'information ne sont valables que lorsqu'elles sont combinées avec des modifications appropriées en matière de pratiques organisationnelles.

Dans les années cinquante, une sociologue britannique, Joan Woodward¹, a mené une enquête auprès d'une centaine d'entreprises industrielles anglaises, centrée sur leur organisation et leur structure. Son enquête lui a permis de détecter des différences importantes dans ce domaine qu'elle a expliqué principalement par la complexité des technologies employées. À partir d'une échelle à l'origine plus fine de systèmes techniques de production, elle va aboutir à trois grands types de systèmes :

- *Ateliers de fabrication à l'unité ou en petites séries (job shops)* : on y utilise des technologies relativement rudimentaires mais polyvalentes. Cette dernière caractéristique se retrouve chez les opérateurs qui ont un bon niveau de qualification et sont peu spécialisés. Ces systèmes ont pour eux une forte flexibilité ;
- *Systèmes de production de masse* : les technologies utilisées y sont nettement plus sophistiquées. Les machines sont beaucoup plus spécialisées et les opérateurs, pour la plupart peu qualifiés, aussi. La productivité y est privilégiée par rapport à la flexibilité ;
- *Systèmes de production en continu* : il s'agit ici d'ensembles très intégrés de production, nécessitant des investissements très importants. La priorité est de maximiser le taux d'utilisation des capacités de production. On aura alors une organisation fondée sur la standardisation des procédures et utilisant des opérateurs très qualifiés.

Cette étude a certes fait l'objet de critiques, d'autres travaux en nuancant les résultats. Mais le fait même que la technologie soit au cœur de systèmes de production dont elle détermine partiellement les caractéristiques organisationnelles n'est, lui, pas contesté. Certes, cela ne signifie pas que ces relations sont unilatérales et sans souplesse. De nombreux travaux ultérieurs, notamment sous l'impulsion de l'approche sociotechnique du Travistock

¹ PLANE J-M. Théorie des organisations. Ed. DUNOD. 2^{ème} éd. Paris. 2003. 126 p.

Institute¹ vont montrer qu'une même technologie peut donner lieu à la mise en place d'organisations différentes.

Aujourd'hui, la technologie et l'organisation, subissent toutes les deux des changements au niveau de la forme et de la fonction et de nouvelles formes et fonctions deviennent évidentes. L'introduction de nouvelles technologies est susceptible de servir de fondement à des changements organisationnels mais il faut se garder d'avoir une vision trop mécaniste et automatique de cette relation : les changements obtenus peuvent être bien inférieurs à ceux qui étaient attendus ou même être radicalement différents.

3-3- Interaction entre Innovations organisationnelles et technologiques

Les interactions entre différents types d'innovation peuvent prendre au moins deux formes : une innovation peut changer de forme du fait de ses effets, qui peuvent être en partie inattendus et peut en entraîner une ou plusieurs autres².

Certaines innovations sont à la frontière entre plusieurs types. Il arrive aussi assez fréquemment qu'une innovation créée pour un but donné aboutisse ensuite à des utilisations qui la font en quelque sorte changer de catégorie. Djellal (2002)³ cite le cas de l'innovation dans le secteur du nettoyage. Ces dernières années, l'une des évolutions les plus marquantes du nettoyage est la montée en puissance des technologies (balayeuses aspirantes, auto-laveuses, ...). Des entreprises ont intégré des robots et des automates (innovation technologique). Ces robots ont été conçus pour améliorer fortement la productivité et pour répondre à une logique de coût combinée à une nouvelle logique de qualité (innovations de process). Cela a eu des implications sur la nature des tâches et les exigences de qualification.

A travers une série d'études de cas, Ayerbe et Fonrouge (2005)⁴ ont détecté des interactions entre des innovations de différente nature et concluent qu'un rapprochement peut-être établi entre les innovations technologiques et la capacité de la firme à initier des changements organisationnels. En effet, les évolutions organisationnelles significatives apparaissent comme un vecteur de nouveaux développements de produits. Néanmoins, la

¹ Le Tavistock Institute a été fondé en 1947. Parmi ses fondateurs se trouve F. Emery et E. Trist. Son objet est principalement l'étude du comportement de groupe et du comportement organisationnel. Les travaux de Kurt Lewin ont eu une grande influence sur le travail de l'institut.

² CORBEL P. Technologie, innovation et stratégie : de l'innovation technologique à l'innovation stratégique. LEXTANSO éditions, France. Collection Gualino. 2009. 368 p.

³ DJELLAL F. Le secteur du nettoyage face aux nouvelles technologies. Revue Formation-Emploi. 2002. N°77. p.37-49.

⁴ AYERBE C. et FONROUGE C. Les transitions entre innovations : études de cas et proposition d'une grille d'interprétation. Finance Contrôle Stratégie. 2005. Vol. 8. N° 2. p. 39-64.

distinction entre plusieurs types d'innovation est parfois floue. Elle peut l'être dès le départ ou résulter d'une évolution de la fonction principale de cette dernière.

Aussi les études sur l'innovation se sont-elles longtemps concentrées sur l'aspect technique et ses effets induits, dont l'analyse restait assez vague. L'invention technique est alors perçue comme déclenchant une série différenciée de gains de productivité, déséquilibrant les structures existantes et conduisant à de l'innovation organisationnelle.

Les quelques recherches empiriques dans le domaine de la PME sur les liens entre innovations organisationnelles et technologiques concluent à l'effet facilitateur des premières sur les secondes¹. Certains auteurs vont plus loin et mettent en avant le fait que l'innovation organisationnelle conditionne très souvent l'innovation technique et, surtout, son succès.

Chandler (1977)² a joué un rôle pionnier en ce sens en montrant, par exemple, comment un boucher de la Nouvelle-Angleterre, Swift, en immigrant vers Chicago, comprit qu'il fallait modifier la structure de la distribution de viande aux États-Unis (jusqu'à là, les bêtes étaient acheminées vivantes vers les grandes villes consommatrices). Il demanda à un ingénieur de concevoir des wagons réfrigérés, provoquant une innovation technique, et créa une organisation de vente au détail avec des succursales équipées de pièces froides dans toutes les grandes villes. Ainsi, l'innovation organisationnelle assurait la réussite de l'innovation technique.

Il apparaît qu'une innovation technique, même mineure au départ, peut avoir des conséquences majeures si elle trouve le support organisationnel adéquat. Ainsi The Radio Corporation of America (RCA), qui fit la découverte du transistor, en céda les droits d'exploitation à Sony parce qu'il n'en voyait pas l'utilité, assurant ainsi le succès du japonais, dont RCA devint par la suite une filiale !

L'analyse de ce cas est intéressante parce qu'elle montre ce qui a fait le succès de Sony : la capacité de recomposer des systèmes connus (radio, phono) en modifiant un élément de leur architecture, ce qui conduit à des produits à la fois similaires (la radio reste une radio) et entièrement nouveaux (la radio devient portable). Mais surtout, l'organisation interne de l'entreprise, notamment la mobilité du personnel, a joué un rôle clé en permettant la diffusion de l'invention aux divers départements, révolutionnant de proche en proche toute une série de produits.

¹ FONROUGE C. (2008). Op.cit. p. 114.

² Cité dans MENARD C. L'économie des organisations. Ed. La Découverte, Paris. Collection Repères. 1994. 120 p.

La TIC permet aux entreprises d'opérer des changements organisationnels marqués dans les secteurs de la réingénierie, de la décentralisation, des modalités de travail flexibles et de l'impartition. Elle leur permet aussi de produire avec une plus grande souplesse et avec des cycles de production plus courts pour répondre aux préférences changeantes des consommateurs. De fait, l'innovation organisationnelle et la TIC peuvent être considérés comme deux facteurs complémentaires.

Gera et Gu (2004)¹ en se basant sur une enquête réalisée en 1999 auprès des employeurs de 6351 établissements commerciaux, arrivent à la conclusion que l'utilisation de la TIC est en corrélation avec les innovations organisationnelles dans les pratiques de production et d'efficacité, les pratiques de GRH et les pratiques liées à la qualité des produits/services. Ce qui confirme que la TIC et les changements organisationnels sont complémentaires. Plus important, ils avancent que pour réussir, les entreprises doivent généralement adopter la TIC comme une partie d'un système ou d'un groupe d'approches organisationnelles qui se renforcent mutuellement.

La technologie cesse d'être appréhendée comme une donnée externe qui, en entrant dans l'organisation la modifie, pour être considérée comme le fruit de cette même organisation². « *La technologie peut être porteuse de certains critères d'organisation, mais inversement, son usage efficient peut aussi passer par certaines combinaisons compétences/tâches/machines qui ne sont pas inscrites dans les manuels d'utilisation. De plus, la recherche de certains objectifs comme la flexibilité ou la qualité peut inciter, à la fois, à adopter certaines technologies et à changer l'organisation de l'atelier* », (Greenan, 1996, p.16)³.

L'intérêt de bien identifier les caractéristiques distinctives de l'innovation organisationnelle par rapport aux innovations technologiques est double. Elle permet, d'une part, de discuter de la pertinence de transposer ou pas les théories et modèles issus des recherches sur les innovations technologiques aux innovations organisationnelles. Elle offre, d'autre part, l'opportunité d'envisager les conséquences éventuelles de ces caractéristiques sur le processus d'adoption d'une telle innovation à l'échelle des entreprises.

Rogers (1983)⁴ identifie des attributs aux innovations qui peuvent permettre de déceler la différenciation de l'innovation organisationnelle par rapport aux innovations

¹ GERA S. et GU W. L'effet de l'innovation organisationnelle et de la technologie de l'information et de la communication sur le rendement des entreprises. International Productivity Monitor. N° 9. 2004. p. 44-60

² AYERBE C. Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes. Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise. 2006. Vol. 19. N° 1. p. 9-34.

³ GREENAN N. Innovation technologique, changements organisationnels et évolution des compétences. Revue Economie et statistique. N° 298. Août 1996. p. 15-33

⁴ ROGERS E-M. (1983). Op.cit. p.204

technologiques. Le premier attribut concerne l'avantage relatif de l'innovation. Il est défini comme la perception des avantages, économiques et sociaux, de la nouvelle idée ou des nouvelles pratiques par rapport à celles qu'elles sont susceptibles de remplacer. D'un point de vue économique, l'innovation organisationnelle serait à priori moins coûteuse que l'innovation technologique, qui entraîne des dépenses en R&D (équipements, chercheurs, experts) souvent élevées. En effet, Les innovations technologiques sont souvent mesurées par rapport aux brevets, aux dépenses de R&D et au lancement de nouveaux produits. Aucune mesure n'est adaptée aux innovations organisationnelles. Leur coût, étant plus difficile à évaluer, serait, pour sa part, davantage lié à sa phase de mise en usage qui peut engendrer des perturbations importantes.

Le deuxième attribut concerne l'impact des innovations sur la performance des entreprises. Celui de l'innovation technologique est, d'une part, plus clairement mesurable, et, d'autre part, perçu comme supérieur. En effet, l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des procédés internes est difficile à mesurer alors que les revenus générés par les nouveaux produits sont précisément mesurables et sources d'avantage concurrentiel. De plus, les innovations organisationnelles peuvent difficilement être protégées, contrairement aux innovations technologiques.

Ainsi, sur le plan économique, l'innovation technologique, notamment produit, bien que plus onéreuse, est perçue comme plus avantageuse que l'innovation organisationnelle. En effet, la réduction des coûts de production ne fait pas le poids comparée aux revenus générés par les nouveaux produits couronnés de succès, et à l'image qu'ils procurent à l'entreprise. D'un point de vue social, l'innovation organisationnelle représente un challenge interne souvent perçu comme difficile puisqu'elle requiert des modifications parfois importantes dans le système social, telles que des réaffectations de tâches et de responsabilités. Elle affecte également un plus grand nombre d'acteurs au sein de l'organisation et les interroge plus directement dans leurs propres activités car elle impose des changements dans leurs routines.

L'innovation organisationnelle, plus que toute autre innovation, répond à l'idée de « destruction créatrice » au sens d'Alter et Debois (2001)¹ : elle détruit certaines règles sociales qui sont sources de routinisation, pour créer de nouveaux modes de pensée et modes opératoires, qui devront devenir des routines ou standards à leur tour. De ce fait, la compatibilité de l'innovation organisationnelle avec les valeurs des entreprises adoptantes et leurs expériences passées semble être à la fois plus cruciale et plus problématique pour les innovations organisationnelles que pour les innovations technologiques.

¹ ALTER N. et DEBOIS D. L'innovation ordinaire. Revue française de sociologie. 2001. Vol.42. N°3. p. 591-594

Le troisième attribut, concerne l'attribut « facilité », entendu comme la facilité avec laquelle l'innovation peut être testée ou mise en œuvre. Les innovations de procédés¹ dont font partie les innovations organisationnelles sont perçues comme plus systémiques puisque leur mise en œuvre ne pourrait être réalisée qu'en conjonction avec d'autres éléments de l'organisation, qu'en lien avec d'autres domaines de connaissance. Elles impliqueraient un plus grand ensemble d'outils, de machines, de personnes. Elles seraient, de ce fait, plus difficiles à mettre en œuvre que les innovations-produit, souvent plus autonomes. La difficulté de mise en œuvre des innovations organisationnelles est aussi liée au manque d'expertise dans ce domaine. En effet, les entreprises ont rarement une expertise bien établie et spécialisée dans le domaine organisationnel et managérial, alors qu'elles disposent d'ingénieurs et/ou de scientifiques dédiés au développement d'innovations technologiques².

Le quatrième attribut est relatif à l'observabilité de l'innovation, définie comme le degré de visibilité de ses résultats. Les innovations technologiques, notamment produits, sont réputées pour avoir une plus forte observabilité que les innovations organisationnelles. En effet, ces dernières sont plus liées à la manière de produire et de délivrer des résultats et non au résultat en lui-même, largement observable sur le marché.

Les innovations organisationnelles sont caractérisées par la connaissance, qui est d'une nature plus tacite que pour les innovations technologiques. En effet, l'adoption d'une innovation organisationnelle est un investissement dans la connaissance, les procédures, le comportement et les relations ... Ce qui les rend plus difficiles à protéger par des brevets et ceci pourrait créer un manque d'incitation à dépenser des ressources pour le développement d'innovations organisationnelles. Aussi, en raison de ce caractère tacite, les innovations organisationnelles sont plus difficiles à observer, à définir et à identifier les frontières que les innovations techniques.

L'impact des innovations technologiques sur les performances économiques des entreprises est également plus précisément et rapidement mesurable que celui des innovations organisationnelles. Néanmoins, la nature tacite de l'innovation organisationnelle pourrait la rendre plus difficile à imiter bien qu'elle ne puisse être protégée. Elle pourrait alors être source d'un avantage plus durable que celui procuré par les innovations technologiques, même si cet avantage reste moins perçu³. Cette difficulté pour répliquer les innovations

¹ L'innovation produit comprend les nouveaux produits et services introduits à l'échelle de l'organisation. L'innovation de procédés est définie comme les nouveaux éléments introduits dans les opérations de production. L'innovation organisationnelle fait partie de la catégorie des innovations de procédés.

² BIRKINSHAW J., HAMEL G, et MOL M-J. (2008). Op.cit. p. 830.

³ Idem

organisationnelles serait aussi due au fait qu'elles sont spécifiques à chaque contexte. Leur succès est donc déterminé par la manière dont elles sont adaptées en fonction des contextes.

Enfin, le cinquième attribut proposé par Rogers (1983) est du point de vue de la complexité de l'innovation. Celle-ci est entendue comme le degré de difficulté pour comprendre et utiliser l'innovation. L'innovation organisationnelle est certainement cognitivement moins complexe que l'innovation technologique. Elle serait aussi plus adaptable et requerrait moins de ressources¹. Aussi, au regard de ces caractéristiques, pourrait-on imaginer que son adoption est plus rapide et facile. Elle représente au contraire un processus collectif, long et complexe, lié à l'apprentissage et susceptible de se heurter à de nombreux obstacles internes. L'innovation organisationnelle serait plus facile à comprendre mais plus complexe à mettre en usage que les innovations technologiques.

Le tableau ci-après donne un aperçu synthétique des principales caractéristiques distinctives des innovations organisationnelles par rapport aux innovations technologiques.

Tableau n°4 : Innovation organisationnelle versus innovation technologique
(Une distinction par leurs attributs)

Attributs		Innovation organisationnelle	Innovation technologique
Avantage relatif	Economique	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessité de peu de ressources. - Effets sur la performance difficiles à mesurer et réputés moindres. - Impossible à protéger. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessité d'importantes ressources. - Effets importants sur la performance. - Possibilité de les protéger (brevets).
	Social	Systemique : fort challenge social (organisation affectée dans son ensemble).	Autonome : périmètre délimité, moindre challenge social.
Compatibilité		Très fortement « Path dependent »	Moins fortement « Path dependent »
Facilité		Difficile à tester	Possibilité de tester
Observabilité		<ul style="list-style-type: none"> - Tacite. - Focus interne : amélioration des procédés internes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte observabilité. - Focus externe : réponse à l'attente du marché.
Complexité		- Complexe à implémenter	- Cognitivement complexe.

S. Duboulouz, 2013, p.52²

¹DAMANPOUR F. et ARAVIND D. (2012a). Op.cit. p. 444-445.

²DUBOULOZ S. (2013). Op.cit. p.52

Ayerbe¹ (2006) distingue trois groupes de travaux qui peuvent être mis en évidence en ce qui concerne la complémentarité entre innovations technologique et organisationnelle : ceux qui soulignent leur coexistence, ceux qui étudient leur évolution temporelle et ceux qui appréhendent leur influence mutuelle.

Le premier groupe de travaux relatifs à la coexistence entre innovations technologique et organisationnelle peut lui-même être subdivisé. Certaines recherches, à l'exemple des travaux au sein d'entreprises industrielles françaises de Greenan² (1996), mettent en évidence l'équilibre entre les taux d'adoption d'innovations technologique et organisationnelle. Le second groupe de travaux permet de mettre l'accent sur la dimension temporelle des relations entre innovations. Il s'agit de s'intéresser spécifiquement à l'ordre d'apparition des différentes innovations dans le temps. Ayerbe (2006) propose le modèle « séquentiel » qui souligne l'antériorité de l'innovation technologique sur l'innovation organisationnelle et le modèle de « l'innovation synchrone » qui met en évidence l'adoption simultanée des différentes innovations.

Ces deux groupes de travaux montrent que les innovations technologique et organisationnelle « vont de pair ». Ils ont cependant peu abordé leurs influences réciproques, ce qui constitue l'objet du troisième groupe. Certaines recherches montrent que les innovations technologiques conduisent à des modifications organisationnelles³. D'autres travaux stipulent le contraire. « *Non seulement l'innovation organisationnelle conditionne souvent l'innovation technologique, mais de nombreuses « révolutions » organisationnelles, appelées à bouleverser des pans entiers de l'économie, interviennent à technologie constante* » (C. Menard, 1994, p.104)⁴

Par sa capacité à modifier la nature et l'agencement des activités, et donc à produire un actif humain spécifique, l'innovation organisationnelle apparaît alors comme une source essentielle de l'apprentissage collectif qui détermine à son tour une capacité de création et / ou d'absorption technologique.

Les différents travaux présentés dans cette section reconnaissent progressivement l'existence d'influences mutuelles entre innovations. Ils décèlent quelques différences et similitudes entre les innovations technologiques et organisationnelles. Cette interdépendance entre les innovations est le fruit d'une double analyse. Cette dernière a consisté tout d'abord à

¹ AYERBE C.(2006). Op.cit.

² GREENAN N. (1996). Op.cit.

³ GERA S. et GU W. (2004). Op. p.2

⁴ MENARD C. (1994). Op.cit. p.104

repérer dans une perspective chronologique les différentes innovations réalisées dans le temps afin d'étudier ensuite leurs influences mutuelles¹.

L'analyse des attributs des innovations organisationnelles permet d'une part, de la distinguer de l'innovation technologique et d'autre part de montrer que les modèles, notamment d'adoption, développés pour l'innovation technologique ne sont pas nécessairement transposables à l'innovation organisationnelle. Par exemple, dans une vision technologique de l'innovation, la place de la R&D dans le processus d'innovation est centrale et incontournable alors qu'elle ne joue souvent qu'un rôle secondaire ou neutre pour les innovations organisationnelles.

¹ AYERBE C. (2006). Op. cit. p.21.

Conclusion du chapitre 1

La relation entre l'organisation et l'innovation est complexe et dynamique à la fois. Différents chercheurs ont utilisé le terme «innovation organisationnelle» pour décrire les différents aspects des relations entre l'organisation et l'innovation. Néanmoins, la revue de la littérature existante n'en révèle aucune définition consensuelle.

Ce chapitre a cherché à comprendre les raisons de la grande ambiguïté conceptuelle et la confusion qui entoure le concept d'innovation organisationnelle. Pour cela, différents axes de recherche sont choisis (définitions et typologies, attributs et obstacles) afin d'essayer de définir un cadre conceptuel cohérent de ce phénomène.

La très grande majorité des travaux consultés dans ce chapitre, reconnaissent progressivement la dépendance mutuelle entre les innovations technologiques et organisationnelles, au point d'en faire les deux facettes d'une même réalité que constitue le processus d'innovation dans son ensemble.

Si certains auteurs tels que Rogers (1983) et Alange et al. (1998) sont d'avis que le caractère tacite des connaissances est déterminant en matière d'innovation technologique, il l'est encore davantage dès que l'on s'intéresse aux évolutions organisationnelles. Les connaissances liées à l'innovation technologique reposent, en effet, sur un support matériel et technique alors qu'en matière d'organisation, elles sont souvent rattachées à la personne qui les possède et, de ce fait, très peu transférables.

La compétitivité des entreprises réside de plus en plus dans la maîtrise des compétences portées par leurs salariés et non dans la possession de ressources matérielles. En effet, très souvent une innovation va entraîner des modifications d'ordre technologique, mais aussi des changements dans l'organisation, et va nécessiter une évolution des compétences. Il devient alors primordial de s'intéresser aux liens entre l'innovation organisationnelle et le développement des compétences. Ce qui fera l'objet du deuxième chapitre.

Chapitre 2 : Ressources, compétences et apprentissage organisationnel

Introduction du chapitre 2

L'approche par les ressources et compétences se construit autour des connaissances. La construction de celles-ci impose aux entreprises de développer des compétences leur permettant d'apprendre plus facilement et plus rapidement afin d'être capables de répondre aux changements rapides et complexes de leur environnement.

La contribution notable de Porter (1985), construite autour de la chaîne des valeurs ajoutées, visait à traiter l'intérieur de la boîte noire de l'entreprise et non plus seulement une analyse de son environnement concurrentiel. La perspective basée sur les ressources, au milieu des années 80, appuie cette vision de la firme en avançant que le développement de celle-ci ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais qu'une bonne part de son succès dépend aussi des ressources qui sont à sa disposition et qu'elle mobilise¹.

Durand (2000, 2006)² souligne que cette approche n'a connu son véritable succès parmi les praticiens qu'avec l'article de Hamel et Prahalad (1990)³ sur les compétences-clés. En effet, ces auteurs ont eu le mérite de mettre en avant la différence d'une entreprise à une autre par la détention de ressources rares et dans la foulée, une série de travaux a visé à construire une théorie fondée sur la compétence.

Aujourd'hui, un certain consensus se dessine autour de la représentation du processus d'innovation organisationnelle en tant que processus collectif d'apprentissage. Ce dernier renvoie généralement à la problématique des compétences⁴.

Nous retiendrons la définition de Lam (2004)⁵ : « *l'innovation organisationnelle peut être comprise comme un processus d'apprentissage et de création de connaissances à travers lequel de nouveaux problèmes sont définis et de nouvelles connaissances sont développées*

¹ LOUE C., LAVIOLETTE E-M. et BOUNNAFOUS-BOUCHER M. (2008). Op.cit. p. 6

² DURAND T. L'alchimie de la compétence. Revue française de gestion. Vol. 1. N°160. 2006. p. 261-292

³ HAMEL G. et PRAHALAD C-K. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990. p.79-91.

⁴ FORT F., RASTOIN J-L. et TEMRI L. (2002). Op.cit. p.3

⁵ LAM A. (2004). Op.cit. p. 12

pour les résoudre ». En d'autres termes, le processus d'innovation dépend de la capacité des entreprises de développer différentes habitudes d'apprentissage et de compétences innovantes.

Quoique l'innovation organisationnelle soit un concept assez vaste¹, elle détermine en grande partie la compétitivité des entreprises car elle facilite leur distinction dans l'économie de la connaissance et induit une flexibilité organisationnelle face à l'environnement concurrentiel turbulent². Cette turbulence caractérise notre économie du savoir où les avantages tangibles ne suffisent plus à faciliter l'accès aux ressources ou à protéger les acquis. Les entreprises valorisent leur présence dans l'environnement concurrentiel à partir d'avantages intangibles liés à l'exploitation de leurs ressources et compétences.

Le thème de compétences, de connaissances et d'innovation a généré un vaste corpus de recherches au cours des dernières décennies.³ Considérer l'innovation organisationnelle comme un mécanisme d'apprentissage suppose de définir clairement les notions de ressources, de compétences, de connaissances et d'apprentissage qui font l'objet de ce présent chapitre.

¹ GERA S. et GU W. (2004). Op.cit. p. 47

² GUIHUR I. et JULIEN P-A. Le processus d'innovation en réseau dense : autopsie d'un échec en co-développement. 11^{ème} Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat. « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé ». INRPME, Trois-Rivières, Canada. 27, 28 et 29 mai 2009. 17 p.

³ TONNER P. Workforce skills and innovation: an overview of major themes in literature. OECD Publications. Paris. 2011. 73 p.

1- Le modèle des ressources et des compétences (M.R.C)

Le contexte actuel d'instabilité et de turbulence de l'environnement pose avec acuité la question de savoir comment les entreprises établissent et conservent durablement des avantages compétitifs. Depuis le début des années 1980, l'approche basée sur les ressources s'efforce d'apporter un éclairage sur le rôle de facteurs internes spécifiques dans la croissance de la firme. Le courant des ressources et compétences s'est davantage intéressé aux mécanismes de combinaison des ressources élémentaires de la firme. Cependant, les processus mêmes de création et de développement de compétences spécifiques, individuelles et collectives, au sein de l'organisation, restent pour l'instant moins étudiés.

L'objectif de cette section est de porter un éclairage sur le modèle M.R.C qui met en avant les ressources et les compétences comme avantage concurrentiel au sein des organisations et au cœur du processus d'innovation.

1-1- Présentation de l'approche basée sur les ressources et les compétences

La théorie des ressources et des compétences préconise de débiter l'analyse stratégique par la dimension interne, ce qui exprime un changement de perspective important puisqu'elle admet que la source de l'avantage concurrentiel peut se trouver au sein de la firme. En effet, l'approche ressources-compétences suppose que la source d'un avantage compétitif durable se situe dans la capacité de la firme à tirer partie de ressources particulières au sein de l'univers concurrentiel. En d'autres termes, les différences de résultat constatées entre les firmes d'un même secteur s'expliquent par des disparités au niveau de leurs dotations en ressources stratégiques¹. Il ne s'agit en aucun cas d'opérer un choix entre analyse interne ou analyse externe mais bien de concilier les deux en redonnant à la dimension interne toute son importance. *L'image de pendule* utilisée par Helfer, Kalika et Orsoni (1998)², illustre parfaitement ce mouvement de va et vient permanent qu'il faut réaliser entre les deux dimensions.

Le MRC se propose de définir une firme à partir de ce qu'elle est capable de faire. L'une des principales difficultés de la théorie des ressources a été de définir les concepts clés « ressource » et « compétence ».

¹ PERSAIS É. Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? *Revue française de gestion*. 2004. Vol. 1. N° 158, p. 119-145.

² Cités dans GENIAUX I. *L'approche par les compétences : pour une gestion dynamique par les processus*. Actes du 10^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Lyon. 1999. p. 481- 493.

La notion de « *ressource* » est entendue comme tout ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme donnée. Plus formellement, les ressources d'une firme à l'instant t peuvent être définies comme les actifs, tangibles et intangibles, associés de manière semi-permanente à la firme. Exemples de ressources : l'équipement productif, le savoir-faire des employés, les brevets, les marques,... Certaines ressources revêtent une importance particulière : les savoir-faire de la firme, incarnés dans des routines, produits de l'accumulation des connaissances.

Persais (2004)¹ identifie sept conditions qu'une ressource doit respecter pour représenter un atout compétitif pour la firme : la valeur, la rareté, le caractère inimitable, la longévité, la non-substituabilité, la non-transférabilité et la possibilité d'appropriation. Pour Durand (2006)², tout actif ou ressource tangible qui, par nature, est identifiable et achetable, c'est-à-dire imitable, est dit « non stratégique ». Par conséquent, ce n'est pas au niveau des actifs matériels que se situe la source de l'avantage concurrentiel. À l'inverse, certaines ressources intangibles, en particulier certaines compétences, remplissent ces diverses conditions et peuvent par conséquent être qualifiées de « clés » (*core competencies*).

Le deuxième concept est celui des compétences qui, avec les ressources forment les pierres angulaires de la théorie des ressources et compétences. Grant (1991)³ considère qu'une compétence est la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou une activité. Les compétences de l'entreprise sont des ressources spécifiques et plus particulièrement intangibles (par opposition aux ressources tangibles), propres à l'organisation. Puisque la compétence est un savoir-faire en action, elle ne diminue pas à l'usage mais est enrichie à mesure qu'elle est utilisée et partagée. Mais les compétences requièrent néanmoins d'être entretenues et protégées, elles s'estompent si elles restent inutilisées⁴. Une ressource peut être considérée comme un ensemble fini d'actifs pouvant circuler sur un marché alors qu'une compétence ne peut être clairement bornée et ne peut circuler sur un marché. Le concept de compétence fera l'objet de la deuxième section.

Le Modèle des ressources et des compétences entretient des liens étroits avec les théories évolutionnistes en économie et en sociologie. Ces liens sont apparents en examinant les quatre hypothèses fondamentales du MRC⁵.

¹ PERSAIS É. (2004). Op.cit. p.124

² DURAND T. (2006). Op.cit. p.265

³ GRANT R-M. (1991). Op.cit. p.119

⁴ DEJOUX C. Les compétences au cœur de l'entreprise. Editions d'Organisation. 2001. 348 p.

⁵ TYWONIAK S-A. Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique, AIMS. 1998. 42 p. www.strategie_aims.com. Consulté le 10/01/2015.

- La première hypothèse concerne les processus organisationnels. Ceux-ci sont envisagés selon Nelson et Winter (1982) comme « *un ensemble de routines* ». L'ensemble des routines constitue une forme de *mémoire organisationnelle* et prennent un caractère difficilement reproductible.
- La deuxième hypothèse est relative à la rationalité limitée des acteurs. Pour Simon (1945) la rationalité organisationnelle est limitée et procédurale.
- La troisième hypothèse suppose que la firme évolue dans un environnement sélectif ex-post. En effet, l'environnement est déterminé par des facteurs exogènes à l'industrie ou au secteur considéré et par des facteurs endogènes plus ou moins contraignants.
- La quatrième hypothèse est que les marchés de facteurs sont incomplets et imparfaits.

La théorie des ressources et des compétences regroupe un ensemble de branches. Ces divers courants de pensée ont tous pour particularité de déplacer l'attention vers l'analyse de la firme, ses ressources, son savoir et savoir-faire, ses capacités dynamiques, ses routines ainsi que sa capacité à apprendre.

1-2- Les théories connexes au modèle des ressources et des compétences

La richesse du modèle des ressources et des compétences tient à deux éléments clés. D'une part, il bénéficie de contributions multiples et variées. D'autre part, il s'appuie sur deux composants fondamentaux de l'entreprise, soit les ressources et les compétences. Cette approche se trouve à l'intersection de plusieurs courants théoriques, à savoir l'approche par les ressources, la théorie des capacités dynamiques, la théorie de la connaissance, la théorie basée sur les compétences-clés et l'approche relationnelle.

L'approche par les ressources (Resource-Based View of the firm, RBV) a cherché à préciser la nature des ressources à l'origine des avantages concurrentiels des firmes. Inspirée par les travaux de Penrose (1959), l'approche RBV apparaît comme une innovation théorique prometteuse au milieu des années 1980, et suscite depuis un intérêt croissant, auprès des chercheurs, consultants et praticiens, au point d'être présenté au milieu des années 1990 comme le futur modèle théorique dominant du management stratégique. Les compétences sont vues comme des combinaisons de différentes ressources, tangibles et intangibles, spécifiques à la firme. Les mécanismes de coordination des ressources par la firme constituent un autre niveau d'analyse.

L'approche RBV considère que les inputs du système de production ne sont pas les ressources elles-mêmes mais les services qu'elles apportent. La nature de ces services dépend des connaissances possédées par les individus dans l'entreprise. Les deux types de ressources (matérielles et humaines) combinées créent ainsi, par interaction, des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque firme. Des auteurs comme Wernerfelt (1984), Barney (1986), Peteraf (1993) ainsi que Dierickx et Cool (1989) ont largement contribué à la consolidation de l'approche basée sur la quête de ressources et de compétences créatrices de l'avantage concurrentiel soutenable.

Le point central de la théorie basée sur les ressources est qu'elle considère qu'une firme peut obtenir des avantages compétitifs soutenables (durables) et des rentes correspondantes si elle détient des ressources et capacités précieuses, rares, non-imitables et non-substituables (VRIN = « Valuable, Rare, Inimitable and Non substitutable »). L'opérationnalisation de ces caractéristiques sont résumées de la manière suivante.

- Les ressources sont *précieuses* (*valuable*) quand elles permettent à la firme d'augmenter son efficacité et son efficacité, de se constituer un avantage compétitif, qui peut se concrétiser dans des produits qui vont augmenter la disposition de ses consommateurs à payer pour eux ou qui vont réduire les coûts d'opportunité des fournisseurs. Ces ressources donnent à la firme le potentiel d'augmenter la part de la valeur qu'elle peut retenir, mais les conditions dans lesquelles ces ressources deviennent précieuses dépendent du contexte. La question de la valeur est de savoir si les ressources et capacités de la firme permettent de répondre aux opportunités et menaces environnementales.
- Les ressources doivent être *rare*s pour pouvoir fournir des avantages aux firmes qui les détiennent. Le marché pour ce type de ressources est très imparfait, avec une offre qui est beaucoup inférieure à la demande. Cette caractéristique doit aussi conduire à un avantage soutenable, à long terme. Le caractère de rareté doit perdurer. Les ressources sont relativement immobiles. La question de la rareté est de savoir si une ressource particulière est contrôlée par un petit nombre de concurrents.
- Les ressources doivent aussi être difficilement imitables, voire impossible à être imitées par les concurrents qui ne doivent pas avoir accès à des ressources équivalentes du point de vue stratégique. La non imitabilité peut trouver son origine dans l'histoire de la firme, et même si beaucoup de ressources sont aptes a priori à présenter cette caractéristique, les connaissances organisationnelles se trouvent dans une position privilégiée et sont le plus souvent mentionnées dans la littérature.

- Les ressources doivent être non-substituables (ou non-transférables), dans le sens où les compétiteurs doivent se trouver dans l'impossibilité d'utiliser des ressources équivalentes qui pourraient être utilisées de façon distincte dans le but d'implémenter une même stratégie. La théorie des ressources a servi de base à la genèse des courants fondés sur le management stratégique des compétences, la connaissance et les capacités dynamiques.

La théorie des capacités dynamiques est développée par Teece, Pisano et Shuen (1997). Selon ces auteurs, les capacités dynamiques constituent l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes en réponse aux changements rapides de l'environnement. Elles s'apparentent à des routines de transfert des connaissances qui permettent aux organisations de copier, transférer et réutiliser les connaissances précédemment acquises au sein de l'organisation.

La notion de capacités dynamiques se développe à partir des années 1990 dans le prolongement des travaux de l'approche ressources (RBV) et est introduite dans l'objectif de pallier les limites de cette dernière qui adopte une vision statique, perdant ainsi de sa validité dans un environnement turbulent¹. Par conséquent, les capacités dynamiques sont introduites afin de pallier les limites de l'approche ressources. Les capacités dynamiques sont évoquées par ces auteurs comme support de mise en œuvre des compétences centrales. Ils insistent notamment sur le développement et le renouvellement des compétences pour remédier aux situations d'inerties et de rigidités organisationnelles.

L'origine du concept de capacités dynamiques provient de la prise en compte de deux notions fondamentales : la dépendance de sentier (l'évolution de la firme est conditionnée par les décisions prises et les ressources accumulées au cours de son histoire) (Nelson et Winter, 1982), et l'innovation (la firme est un lieu d'apprentissage par expérience, de construction et d'acquisition de nouvelles compétences, qui permettent l'innovation).

Selon Eisenhardt et Martin (2000)², les capacités dynamiques n'ont pas la même forme selon le contexte des marchés. Ainsi, dans un contexte de marchés relativement peu dynamiques, elles prennent la forme de routines précises alors que, dans un contexte de marchés plus turbulent, elles se traduisent par de simples processus expérimentaux.

Les développements récents concernant les capacités dynamiques portent sur la définition du concept et sur le rôle des capacités dynamiques, notamment dans la perspective

¹ RIVAL Y. L'approche par les capacités dynamiques d'alignement comme cadre d'analyse des stratégies Internet. 13^{ème} conférence de l'AIM. Paris. 2008. 6 p.

² EISENHARDT K., MARTIN J. Dynamic capabilities: what are they? - Strategic Management Journal. Vol. 21. 2000. p. 1105-1121.

de la poursuite d'un avantage concurrentiel. Ambrosini et Bowman (2009)¹ mettent en exergue les éléments de consensus issus des diverses définitions proposées et identifient cinq caractéristiques constitutives des capacités dynamiques :

- les capacités dynamiques s'apparentent à des processus de l'entreprise,
- le rôle des capacités dynamiques est de faire évoluer la base de ressources de l'entreprise,
- les capacités dynamiques sont construites par l'entreprise et intégrées dans les processus de cette dernière,
- les capacités dynamiques correspondent à un schéma de comportement continu et persistant (elles se distinguent ainsi d'un comportement réactif ponctuel),
- les capacités dynamiques se définissent comme des processus délibérés et intentionnels.

Concernant le manque d'études sur le processus de construction des capacités dynamiques, la littérature sur les capacités dynamiques s'est développée autour de deux courants de pensée : l'approche évolutionniste et l'approche entrepreneuriale. L'approche évolutionniste des capacités dynamiques est ancrée dans les théories de l'évolution organisationnelle (Nelson et Winter, 1982). Dans cette perspective, les capacités dynamiques reposent sur l'évolution des capacités organisationnelles ainsi que sur les mécanismes de l'apprentissage comme levier de cette évolution. Cette approche se base principalement sur des facteurs organisationnels. L'approche entrepreneuriale, quant à elle, se base plutôt sur des facteurs managériaux dans la mesure où elle place les managers au centre de l'émergence des capacités dynamiques. Selon cette approche, les managers jouent un rôle indispensable dans la reconfiguration des ressources et compétences. Ceci amène certains auteurs à introduire le concept de capacités dynamiques managériales². Néanmoins, ces deux approches se sont développées séparément alors qu'une meilleure compréhension des capacités dynamiques (qu'il s'agisse de leur développement ou de leur déploiement) nécessite d'intégrer les processus organisationnels et managériaux.

¹ AMBROSINI V. et BOWMAN C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*. V. 11. N° 1. March 2009. p. 29–49

² ALTINTAS G. Les Capacités Dynamiques : revue de la littérature, limites, et voies de recherche. Conférence de l'AIMS, Grenoble, 2-5 juin 2009. 26p.

La théorie de la connaissance également connue sous l'appellation anglophone de courant du « *knowledge Based View* » est centrée sur une catégorie d'actifs particulière de production, partage et diffusion du savoir. Ces mécanismes ont été détaillés par plusieurs auteurs tels que Nonaka (1994) et Argyris et Schön (1978). Ils sont cruciaux dans les environnements changeants.

La théorie de la connaissance se propose d'introduire une nouvelle vision de la firme fondée sur l'idée que celle-ci se définit par sa capacité à intégrer et coordonner les connaissances et à en créer de nouvelles. Arrow (1962)¹ est le premier à s'intéresser aux connaissances. La mise en évidence du caractère tacite de la connaissance, la rendant difficilement transmissible et donc difficilement imitable, a conduit à de nouvelles définitions de l'innovation considérée comme étant la production de connaissances.

Les connaissances et la manière dont les organisations les utilisent doivent changer constamment. Cela implique de reconnaître que les connaissances que la firme utilise ne sont ni données ni découvertes mais créées : les connaissances de la firme sont continuellement renouvelées. Cette idée se retrouve dans le modèle de création de la connaissance de Nonaka et Takeuchi (1995). Ils proposent de formaliser une « théorie de la création de connaissance » fondée sur l'idée que la raison d'être de la firme est de créer en continu de la connaissance. Ces auteurs introduisent un concept qu'ils placent au cœur de cette théorie : le « Ba », qu'ils définissent comme un contexte partagé en mouvement.

L'information et la connaissance constituent des ressources qui confèrent à une entreprise un avantage concurrentiel. Néanmoins, ces notions sont souvent utilisées d'une manière indifférente dans la littérature. Il est nécessaire d'opérer une distinction entre ces deux concepts. En effet, l'information désigne un ensemble structuré de données véhiculant un sens alors que la connaissance est un produit généré par le traitement de l'information. A la différence de l'information qui peut être acquise, la connaissance doit être développée. Pour Baudry (2003)², la connaissance est une capacité d'apprentissage et une capacité cognitive, tandis que l'information reste un ensemble de données formatées et structurées, ne pouvant par elle-même engendrer de nouvelles informations. Par opposition à l'information, la connaissance représente un ensemble ouvert, subjectif, et qui résulte de l'interprétation de l'information par les individus.

¹ ARROW K-J. The economic implications of learning by doing. The review of economics studies. Vol.29. N°3. 1962. P.155-173

² BAUDRY B. Economie de la firme. Collection Repères. Edition La Découverte, Paris. 2003. 119 p.

A l'origine de *la théorie des compétences centrales* ou « *cores-competencies* », se trouvent Prahalad et Hamel (1990). Ils parlent de « cœur de compétence » ou encore de « pôles de compétences » pour désigner un apprentissage collectif dans l'organisation. Les deux auteurs mettent l'accent sur le rôle de l'exploitation des compétences dans l'établissement d'avantages stratégiques durables. Ils leurs attribuent trois caractéristiques principales. Une « core-competencie » devrait être difficile à imiter par les concurrents, apporter un avantage au consommateur et permettre à l'entreprise qui les détient, d'accéder à une large variété de marchés. La théorie basée sur les compétences clés est considérée comme l'essence du modèle MRC en focalisant son intention sur les ressources intangibles de l'entreprise, à savoir les connaissances et les compétences.

Le concept de compétence est vaste et a donné lieu à des définitions diverses. Selon Hamel (1994), la véritable nouveauté du concept tient moins à l'idée que la concurrence se fait sur les compétences qu'à celle d'une distinction entre compétences centrales et autres compétences. Le concept même de compétence pose également des problèmes de définition.

Prévoit et al. (2010)¹ synthétisent les différentes propositions conceptuelles autour de trois niveaux de définitions :

- Une « alchimie » organisationnelle complexe qui provient des interactions entre des connaissances (qu'elles soient individuelles ou présentes au niveau de l'organisation dans son ensemble), des pratiques et des attitudes.
- Une liaison entre la compétence et les résultats de sa mise en œuvre. La compétence n'a de sens que si elle permet de réaliser des activités de manière supérieure à la concurrence, c'est-à-dire de manière à apporter aux produits une fonctionnalité supérieure pour la clientèle par rapport aux produits de la concurrence
- Une distinction entre compétence et ressource. Les compétences se définissent comme le mode de coordination des ressources. Elles permettent d'accumuler et de développer les ressources et d'en créer de nouvelles.

Prévoit et al. (2010) citent dans leur article, *l'approche relationnelle*. Leur analyse se base sur la notion de rentes relationnelles et positionne l'approche relationnelle par rapport à l'approche classique de l'économie industrielle et à la théorie des ressources. Toutefois, l'importance des relations inter-organisationnelles dans la construction de l'avantage

¹ PREVOT F. et al. Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse. Revue française de gestion. Vol.5. N°204. 2010. p. 87-103

concurrentiel avait déjà été évoquée par Teece (1986), Lenz (1980) et Wernerfelt (1989)¹ qui avaient montré que les compétences des entreprises ne reposaient pas uniquement sur des ressources possédées en propre.

L'approche relationnelle suggère que l'industrie à laquelle la firme appartient détermine en premier lieu la performance car celle-ci présente des caractéristiques favorables (ou non) à la formation d'un avantage concurrentiel. Elle s'ajoute aussi à l'approche par les ressources et compétences selon laquelle la performance résulte de la capacité des firmes à accumuler de façon cohérente des ressources stratégiques et des compétences.

Persais (2002)² parle de *compétences relationnelles*. Il précise que leur acquisition repose sur trois points essentiels : une très bonne connaissance des acteurs clés de l'environnement (savoir), un savoir-faire reconnu dans la gestion des relations avec ces interlocuteurs et un savoir-être révélateur d'une attitude et d'un souci d'intégrer les exigences de ces acteurs dans les décisions de l'entreprise.

Cette revue de la littérature conceptuelle souligne des apports émergeant du modèle basé sur les ressources et les compétences qui se basent essentiellement sur les ressources créatrices d'un avantage concurrentiel. Au-delà, elles proposent une vision renouvelée de la nature et de la dynamique de la firme.

Ces principales perspectives associées aux courants de recherche basés sur les ressources, les compétences, les connaissances, les capacités dynamiques et la perspective relationnelle, se focalisent sur l'aptitude de la firme à gérer l'activité en interne par rapport au potentiel sous-traitant. Le choix entre produire ou acheter doit également prendre en compte les complémentarités et synergies dont l'entreprise peut bénéficier. De plus, la firme doit également prendre en considération le niveau d'interdépendance de ces activités et l'efficacité du marché dans le transfert des informations.

Toutefois, malgré leur diversité, ces approches partagent des dimensions liées aux concepts de connaissance, routine, ressource et compétence.

¹ Cités par PREVOT et al. (2010). Op.cit. p.98

² PERSAIS É. (2002). Op.cit. p. 38.

1-3- Le modèle des ressources et compétences et l'innovation organisationnelle

Le concept d'organisation a apparemment quelque chose d'intuitif dans la mesure où chacun a le sentiment d'appartenir à au moins une organisation : entreprise, université, ... Il convient de mieux cerner ce concept au sens qui est véhiculé dans notre mémoire.

Notre analyse de l'organisation s'identifie fortement à la théorie évolutionniste initiée par Nelson et Winter (1982). Ils développent une approche davantage préoccupée par certaines caractéristiques internes de l'organisation, en particulier la combinaison de *routines* susceptibles d'expliquer sa stabilité, et de *compétences* dont la confrontation continue à un environnement évolutif pourrait éclairer l'incitation au changement organisationnel. Cependant, nous nous référons aussi à l'approche basée sur les ressources et compétences (MRC), où la détention de ressources, surtout le contrôle sur les ressources particulièrement rares que sont les compétences, fournit un avantage concurrentiel pour la firme. Il ne faut surtout pas négliger que l'organisation est surtout « *un ensemble structuré où le contenu de la structure, et les liens entre agents qui en sont la résultante, importent au plus haut point.....Ainsi se dessine une architecture des organisations, dont les caractéristiques conditionnent la capacité d'adaptation et d'innovation. Or cette dynamique opère en interaction avec l'environnement, et cet aspect est un de ceux qui bénéficient d'éclairages nouveaux, en particulier grâce à l'économie néo-institutionnelle*» (Ménard, 1994, 110)¹. Ainsi, notre analyse ne néglige pas les arrangements institutionnels dont les organisations forment un sous-ensemble particulièrement important.

Les travaux d'économie de l'innovation ont tendance à se focaliser sur la question du changement technologique, que celui-ci soit relatif au lancement de nouveaux produits ou aux modifications des procédés de fabrication. Pourtant, dès Schumpeter, l'attention a été attirée sur l'importance des innovations organisationnelles puisque, parmi les cinq sources d'innovation, il cite les changements dans les méthodes d'organisation. L'innovation organisationnelle fait référence à des phénomènes diversifiés comme l'introduction de la comptabilité, l'apparition des méthodes tayloriennes, l'organisation du travail (OST), la structure multidivisionnelle de la firme, la production en flux tendus / juste-à-temps, la gestion par projets, la production modulaire, etc.

Les innovations organisationnelles correspondent aux changements des règles qui gouvernent des relations entre les membres de l'organisation comme ses rapports avec d'autres organisations. Dès lors, elles ont trait à la modification des règles de coordination en

¹ MENARD C. L'économie des organisations. Ed. La Découverte, Paris. Collection Repères. 1994. 120 p.

interne comme dans ses rapports avec d'autres organisations. Elles mobilisent un double regard :

- Un point de vue institutionnaliste quand on s'intéresse principalement au processus du changement induit, aux modifications des rapports entre acteurs conduisant à de nouveaux compromis, donc à l'émergence et à la stabilisation des nouvelles règles de coordination et une confrontation sur le plan cognitif à travers les diverses représentations émises par les acteurs.
- Un point de vue évolutionniste quand on se focalise sur la construction et la diffusion de l'innovation organisationnelle, qui repose sur le développement d'apprentissages individuel et collectif, d'apprentissage organisationnel, pour modifier les routines de fonctionnement de l'organisation.

Les auteurs des processus de l'innovation organisationnelle utilisent des concepts tels que les capacités dynamiques¹. Ces dernières impliquent qu'innover dans une organisation c'est faire en sorte qu'elle renouvèle sa capacité à construire, à reconfigurer, et à intégrer les compétences internes et externes pour être efficace et pour faire face aux changements de l'environnement. L'application de l'approche fondée sur les ressources à l'activité de l'innovation organisationnelle prend également en charge l'aspect de cette dernière en tant que processus cumulatif et interactif au sein de l'organisation. Selon ce point de vue, la performance est induite par l'utilisation synergique des ressources internes de l'organisation, y compris les ressources technologiques et de gestion des connaissances, facilitant ainsi l'adoption de l'innovation organisationnelle. Selon Hellman (2007)², le processus d'innovation est caractérisé par un processus d'apprentissage dans un environnement très incertain d'exploitation et d'exploration de compétences.

Les chercheurs en management stratégique s'accordent sur le fait que les entreprises obtiennent et conservent leur avantage concurrentiel grâce à leur capacité à savoir renouveler et intégrer leurs compétences et à en développer de nouvelles. Le modèle par les ressources et les compétences révèle la volonté de certains auteurs de redonner une place privilégiée à la dimension interne de la fameuse « boîte noire »³. Ils se proposent de définir une firme à partir de ce qu'elle est capable de faire. Si l'avantage concurrentiel repose sur la mise en œuvre de ressources et de compétences précieuses, difficilement imitables, non-substituables, rares et

¹ DAMANPOUR F. et ARAVIND D. (2012a). Op.cit. p. 446

² Cité dans TYWONIAK S-A. (1998). Op.cit. p.5

³ GENIAUX I. (1999). Op.cit. p.492

durables, alors la stratégie des firmes, implicitement ou explicitement, doit tendre vers l'exploitation de telles ressources.

La connaissance s'imbrique à la compétence dans un mouvement permanent de recomposition des savoirs de l'entreprise. Cette idée rejoint les travaux sur les savoirs organisationnels et sur les routines, développés notamment par les tenants de la théorie évolutionniste. En effet, les processus organisationnels peuvent être considérés comme des routines, au sens où celles-ci représentent ce que l'organisation sait faire, sous forme d'un apprentissage. De ce fait, la théorie évolutionniste met en évidence le rôle de l'apprentissage organisationnel pour coordonner les connaissances individuelles et les transformer en routines, véritable mémoire organisationnelle dont les répertoires sont activés en fonction des besoins, notamment ceux suscités par l'environnement.

La conception systémique de la notion de compétences offre une grande richesse et permet de reconsidérer la spécificité des entreprises en tant que combinaison, arrangement spécifique de ressources sans cesse en mouvement. Toutes ces caractéristiques rapprochent les compétences de l'innovation organisationnelle qui est aussi un processus collectif, multidisciplinaire, cumulatif et dynamique.

Les entreprises innovantes doivent surmonter le dilemme entre la continuité exigée par l'organisation et le changement induit par l'innovation. Cette approche rejoint les développements sur la transversalité et la recherche de modes d'organisation plus réactive face à un environnement turbulent mais également plus créative ou innovatrice. Giget (1998)¹ préconise l'innovation, la croissance et le redéploiement de la firme à partir de l'arbre de compétence. Cet arbre permet à l'entreprise de relier le monde des connaissances à celui de l'innovation.

Depuis plusieurs années, les entreprises ont du s'adapter à un environnement très concurrentiel et mondialisé. Elles ont alors cherché à optimiser leur système de production et leur structure organisationnelle. Elles ont ainsi usé du « reengineering » (la réingénierie), et de la « qualité totale » afin de réduire les coûts, éliminer les pertes, réduire les risques et normaliser les pratiques. Cependant, cette optimisation, parfois drastique (externalisation des activités, centralisation de services, économie d'échelle, réduction des effectifs), a fait émerger de nouveaux enjeux. En effet, les entreprises se rendent compte qu'elles ont seulement réorganisé la partie émergée de leur « système de production de valeur », parfois au détriment de la partie immergée appelée le capital immatériel. En effet, la gestion de la

¹ GIGET M. La dynamique stratégique de l'entreprise. Edition : DUNOD. 1998. 368 p.

connaissance individuelle et organisationnelle et l'innovation sont devenues les nouvelles sources d'avantage concurrentiel qui doivent être créés et protégés.

Les innovations organisationnelles sont le résultat de nouvelles combinaisons de connaissances existantes, de compétences et d'apprentissage. Depuis les années 1990, les projets d'innovation sont apparus comme des lieux privilégiés de construction de compétences, d'apprentissage dans l'action. En effet, le nouvel environnement économique, dit « *économie de savoir* », exige de reconsidérer les fondements de la firme en tant que *processeur de connaissances*, et non plus en tant que *processeur d'information*¹. L'approche par les ressources et compétences se construit autour des connaissances. La construction de celles-ci impose aux entreprises de développer des compétences résultant de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et des processus organisationnels².

Néanmoins, le modèle basé sur les ressources et compétence (MRC) semble confirmer que l'avantage concurrentiel est rare et n'est jamais définitif. C'est précisément pour être plus réactives et plus compétitives que les entreprises doivent puiser du potentiel de leur organisation à travers l'innovation organisationnelle. De ce fait, l'articulation entre compétences et apprentissage organisationnel de la firme est considéré comme le cœur de la réflexion sur la création des ressources. Ces deux concepts feront l'objet des deux prochaines sections.

¹ AMESSE F., AVADIKYAN A. et COHENDET P. Ressources, compétences et stratégie de la firme : Une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences. Bureau d'économie théorique et appliquée BETA. Document de travail n° 05. 2006. 29 p.

² GENIAUX I. et BONNARDEL S-M. La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique. Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise. Vol. 14. N° 2. 2001. p. 41-65.

2- Introduction du concept de compétence

La compétition entre les entreprises prend aujourd'hui une dimension où les connaissances sont considérées comme pouvant constituer un avantage concurrentiel de différenciation. C'est précisément pour être plus réactives, plus compétitives et innovantes, que le développement des compétences individuelles et collectives à tous les niveaux devient une condition de survie¹.

Mais « *si le terme de compétence est désormais un des plus employés, c'est aussi l'un des moins conceptualisés* » (Gilbert et Parlier, 1994, p.14)². La diffusion rapide de la notion de compétence est source d'ambiguïté et de faux sens. Si l'on admet que le recours à cette notion n'est pas qu'une simple innovation de vocabulaire, qu'il ne relève pas seulement d'un effet de mode, une connaissance plus précise de ce qu'elle recouvre se révèle rapidement indispensable.

Néanmoins, énoncer toutes les approches de la compétence dans la littérature serait un exercice complexe qui déborderait largement du cadre de cette section. En effet, la littérature identifie de nombreuses décompositions du concept de compétence. Certaines sont plus spécifiquement reliées à la notion de connaissance ou de savoir, d'autres relèvent plutôt des ressources et des actifs³.

2-1- Définition de la notion de compétence

Si les compétences sont souvent présentées comme l'une des principales sources d'avantage concurrentiel de la firme dans une économie de la connaissance, il n'y a pas d'accord sur une définition et une classification unanime. Il semble qu'elles soient un concept ou une idée des plus complexes que les approches actuelles ont pu aborder.

Chomsky (1970)⁴ a abordé le concept de compétence dans le domaine de la linguistique. Selon lui, la compétence représente la capacité d'un locuteur à produire une langue alors que la performance correspond à l'usage effectif de la langue dans des situations concrètes. Il fait ressortir d'une part le caractère structurant du concept, opposé à l'idée d'addition, et d'autre part, le caractère adaptatif de la compétence qui ne se réduit pas à une

¹ KLARSFELD A. La gestion des compétences au service de l'innovation : pour une approche délibérément émergente. 14ème Congrès de l'AGRH, Grenoble, 20-22 novembre 2003. P.1543-1562.

² GILBERT P. et PARLIER M. La compétence : du « mot-valise » au concept opératoire. Actualité de la formation permanente/Centre INFFO. N°116. 1994. p. 14-18

³ DURAND T. Op.cit. p.266

⁴ Cité dans DEJOUX C. (2001). Op.cit. p. 293.

reproduction d'un comportement mais se réinvente en fonction du contexte dans lequel elle se situe.

Le concept de compétence a été introduit, dans les années 1980 par De Montmollin¹. Ses travaux s'interrogent sur les processus cognitifs mis en œuvre par les acteurs, pour accomplir certaines tâches. En effet, l'organisation du travail est aujourd'hui telle que les opérations routinières sont prises en charge par les automatismes et il est demandé aux opérateurs, même les moins qualifiés, de résoudre des problèmes de nature intellectuelle. Ainsi, face à l'aléa et à l'imprévu, l'opérateur fait face et domine des situations nouvelles grâce à ses compétences.

Le concept de compétence se généralise aussi au sein des milieux de la formation professionnelle, avec les travaux de Malglaive et de Rey (2012)². Il acquiert alors une autre signification, les performances apparaissant comme une expression des compétences. La sociologie du travail a largement contribué à enrichir la problématique de cette notion.

Un repérage sémantique du concept de compétence dans les sciences de gestion nous montre que la thématique des compétences, en référence aux travaux voisins des économistes évolutionnistes et des sociologues, a émergé presque simultanément des domaines du management stratégique et de la gestion des ressources humaines pour se situer à leur intersection sans pour autant déboucher sur une convergence des concepts et des problématiques traitées.

La compétence reçoit des définitions multiples qui dépendent de l'usage que l'on veut en faire. Elle se confond, parfois, avec la connaissance et elle apparaît proche de la notion de capacité intellectuelle. Cette confusion naît de la fausse simplicité du concept, alors que la réalité est beaucoup plus aiguë qu'il n'y paraît.

Pour Gilbert et Parlier (1994)³, si l'information se distingue de la connaissance et qu'on admet l'existence de différents degrés et formes de codification, la compétence peut être alors définie comme une partie complémentaire à la connaissance et le lien entre les différentes formes de connaissances. Les concepts de connaissance et de compétence ne s'opposent pas mais sont totalement complémentaires. Les auteurs considèrent que les compétences permettent de faire le lien de manière cohérente entre les différentes formes de connaissances, de les exploiter, d'en créer des nouvelles et donc d'innover.

¹ DE MONTMOLLIN M. Cité dans KLARSFELD A. (2003). Op.cit. p.1549.

² Cités dans BELISSON C. Compétences et/ou représentations sociales. Actes du 24e colloque de l'Adméo-Europe. L'évaluation des compétences en milieu scolaire et en milieu professionnel. Luxembourg. 2012.

³ GILBERT P. et PARLIER M. (1994). Op.cit. p.14

Cohendet et Llerena (1999)¹ assimilent les compétences à la maîtrise de chacun des processus d'apprentissage qui sous-tendent les compétences de base qui sont celles qui confèrent à une entreprise un avantage concurrentiel par rapport aux autres. Il s'agit de ce que la firme est capable de bien faire, mieux que les autres. Parallèlement aux compétences de base, ces deux auteurs admettent aussi l'existence de compétences « hors compétences de base », qui relèvent principalement d'activités courantes et qui ne confèrent pas forcément un avantage concurrentiel à la firme.

Zarifian (1999)² propose un modèle de compétence en s'appuyant sur le fait que celle-ci est un ensemble de connaissances traduites en actes par un individu dans différents domaines d'actions. Il distingue les compétences professionnelles, qui sont des habiletés techniques contextualisées, des compétences sociales, plus transversales, susceptibles d'être facilement transposables d'une situation professionnelle à une autre.

Pour Durand (2000), la compétence est caractérisée par trois composantes majeures : les savoirs, les savoir-faire et les attitudes. Les savoirs renvoient très directement aux «*savoir quoi*», «*savoir pourquoi*», «*savoir qui*». Les savoir-faire sont constitués de routines, de savoir-faire individuels et collectifs, de processus organisationnels et de technologies. Enfin, les attitudes, qui ont souvent été négligées par les chercheurs, constituent une dimension essentielle dans la définition de la compétence. Les attitudes qui conditionnent très fortement les compétences d'une firme sont composées de quatre sous-dimensions : la culture, la volonté, l'engagement et la motivation.

De son côté, Malglaive (1995)³ définit les compétences comme étant les ingrédients de toute nature (physiques, cognitifs et conatifs), et de toutes origines (innés, biographiques, éducatifs), ainsi que les modalités de leur structuration, permettant à une personne d'agir efficacement, c'est-à-dire d'atteindre les buts qu'elle s'est et/ou qu'on lui a assignés. Pour lui, les compétences sont reliées au savoir. Il distingue le savoir formalisé (savoir théorique, savoir technique, savoir méthodologique) du savoir pratique, souvent tacite.

Gilbert et Parlier (1994)⁴ insistent particulièrement dans leur définition sur la notion de but. Ces auteurs conviennent d'appeler compétences « *des ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données* ».

¹ COHENDET P. et LLERENA P. La conception de la firme comme processeur de connaissances. Revue d'économie industrielle. Vol. 88. 2ème trimestre 1999. pp. 211-235

² Cité dans PLANE J-M. (2003). Op.cit. p.114

³ Cité dans KLARSFELD A. (2003). Op.cit p.1548.

⁴ GILBERT P. et PARLIER M. (1994). Op.cit. p.16.

Avadikyan (2000)¹ se réfère à des travaux antérieurs sur le sujet. Il distingue trois types de compétences pouvant être différenciées en fonction de ce qu'elles permettent d'opérer.

- Les *compétences de base* sont celles qui distinguent les entreprises d'une branche industrielle des entreprises d'une autre branche. Il s'agit de compétences indispensables pour évoluer dans la branche en question.
- Les *compétences clés* concernent les « *domaines d'excellence de l'entreprise* ». Il s'agit de ce que l'entreprise est capable de faire le mieux en interne.
- Les *compétences distinctives* peuvent être définies comme « *la capacité d'une entreprise à se différencier de manière durable de ses concurrents* ».

Devant les différentes définitions de la compétence évoquées ci-dessus, il apparaît que ce concept reçoit des définitions multiples qui dépendent de l'usage que l'on veut en faire. La compétence peut avant tout être considérée comme la mise en action des connaissances. Détenir une compétence exprime la capacité organisationnelle d'une firme. Si un certain nombre de connaissances sont détenues par des firmes ou des organisations, toutes ne deviennent pas des compétences. Celles-ci constituent vraiment ce que l'entreprise sait faire de mieux, par rapport à l'ensemble de ses propres activités, mais aussi par rapport aux autres firmes.

2-2- Les dimensions et typologies de la compétence

La présentation des différentes dimensions de la compétence permettra de mieux situer le concept et d'en extraire une typologie plus ou moins consensuelle.

Dejoux (2001)² résume des éléments constants qui permettent de définir le concept de compétence que l'auteur considère comme un « concept-frontière » entre les disciplines (linguistique, ergonomie, sociologie du travail...etc.). Ces éléments sont résumés comme suit :

- La compétence possède un caractère *opératoire* et *finalisé*. Pour l'auteur, la compétence s'exerce en fonction d'un objectif à atteindre et elle est relative à une situation ou à un but préétabli.

¹ AVADIKYAN A. Analyse stratégique du secteur de l'énergie et compétences de base des entreprises. Rapport final. Université Louis Pasteur, Strasbourg. Décembre 2000. 40 p.

² DEJOUX C. (2001). Op.cit. p.150

- La compétence est *une mise en situation*. Elle n'a de sens que par rapport à l'action, elle ne peut fonctionner à vide en dehors de tout acte. En somme, c'est en mettant en œuvre la compétence que l'on devient compétent.
- La compétence est *de nature contingente et contextualisée*. Elle ne précède pas l'action, elle lui est étroitement liée.
- La compétence est *une construction de nature combinatoire*. Elle se crée à partir de différentes ressources, face à une difficulté à résoudre ou dans le but de réaliser un projet.
- La compétence est *un construit social*. La montée en croissance de ce concept est la manifestation d'un besoin de nouveaux repères sur lesquels puisse se fonder et se construire une nouvelle représentation de l'homme au travail.
- La compétence *possède un caractère transversal*. Cette transversalité se manifeste lors de la définition de la compétence par rapport à des notions diverses telles que le métier, le rôle, ...etc.
- La compétence s'inscrit dans un *processus d'apprentissage*.
- La compétence possède *une face cachée*. La partie visible concerne la gestion des capacités individuelles, les capacités, le savoir et les attitudes. Cette partie est conditionnée par des composants moins visibles tels que le rôle social de l'individu, son image de lui-même, ses traits de caractère et sa motivation.

Dietrich et al. (2010)¹ distinguent trois composantes dans les compétences :

- *Les connaissances* permettent de comprendre « comment ça marche » et peuvent être acquises par une formation préliminaire. C'est ce que l'opérateur doit mobiliser pour exécuter la tâche tout en étant capable de les exprimer.
- *Les savoir-faire* indiquent « comment faire marcher ». Ils sont typiques des activités artisanales, mais présents tout autant dans des situations industrielles. Acquis par la pratique personnelle, ils sont difficilement transmissibles.
- *Les méta-connaissances*, permettent de gérer les connaissances et ne sont acquises que par l'expérience. Elles désignent un savoir de second degré. Elles sont typiques de ce qui est surtout acquis par l'expérience.

¹ DIETRICH A ; GILBERT P. et PIGEYRE F. Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives. Edition DUNOD. 3ème éd. 2010.

Plusieurs auteurs ont tenté d'apporter une classification de la compétence. Parmi eux Durand (2000) et Tywoniak (1998), proposent une catégorisation de la compétence comme suit :

➤ *La typologie de Durand (1998)¹* : L'auteur présente une classification des compétences de l'entreprise en se basant sur différentes dimensions :

- Une classification par *les actifs et ressources élémentaires*, tangibles et intangibles, à l'exemple d'équipements de production, terrain, bâtiments, produits, marques...etc.
- Une classification distinguant l'explicite du tacite. Il centre son intérêt pour décrire *les compétences cognitives* à l'exemple du savoir, savoir faire, techniques, technologies, Brevets...etc.

➤ *Les typologies de Tywoniak (1998)²* sont de deux sortes. La première, *la typologie fondée sur l'aspect intégratif de la compétence* qui conçoit la compétence de l'entreprise comme l'ensemble des mécanismes d'intégration de savoirs servant à l'accomplissement d'un certain nombre d'opérations visant bien évidemment à métamorphoser des inputs pour obtenir des outputs. Il a ainsi élaboré une architecture des compétences correspondant dans une certaine mesure à la structure formelle de l'organisation. La deuxième, *la typologie fondée sur le paradigme organisationnel* qui relie le modèle des ressources et des compétences à l'approche cognitive des organisations.

Nous retiendrons de Dietrich et al. (2010)³ que la compétence est un « construit social » et soulignons la définition proposée par Ben Abdellah et Ben Ammar Mamlouk⁴ par rapport à son contenu et son contenant. Par son contenu, la compétence désigne les habiletés que doivent avoir des personnes pour accomplir leurs fonctions et jouer leurs rôles d'une manière efficace. Elle est aussi la mise en cohérence de nouvelles règles d'organisation et de gestion des hommes avec d'autres formes de rationalisation et une capacité à échanger des informations lors d'un processus d'innovation. Par contenant de la compétence, il est sous entendu le contexte dans lequel elle s'exerce. Le premier niveau correspond à la situation concrète de travail, face à laquelle l'individu mobilise sa compétence. En effet, L'intérêt accordé au contexte dans lequel s'exerce une compétence veut dire qu'un individu peut être

¹ DURAND T. Savoir, savoir faire, savoir-être : Repenser les compétences de l'entreprise. Conférence AIMS. 1998. 37 p. www.strategie-aims.com. Consulté le 18/01/2015.

² TYWONIAK S-A.(1998). Op. cit. p.7

³ Idem. P.37.

⁴ BEN ABDALLAH L. et BEN AMMAR MAMLOUK Z. Changement organisationnel et évolution des compétences. Cas des entreprises industrielles tunisiennes, La Revue des Sciences de Gestion, 2007/4 n°226-227, p. 133-146.

compétent dans un contexte et pas dans un autre. Le second niveau est celui de l'entreprise. La compétence se définit par rapport aux dimensions socioculturelle et socio-organisationnelle, qui tiennent compte du caractère subjectif et contingent des besoins d'adaptation des entreprises.

2-3- Les différents niveaux d'analyse du concept de compétence

Le concept de compétence est aussi bien utilisé à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise. Il apparaît que dans une même entreprise coexistent différentes facettes de la compétence (compétence des salariés, compétence d'un groupe ou compétence de l'entreprise). Elle s'articule autour de trois piliers principaux qui sont l'espace du savoir (capacité à comprendre, concevoir et décider), du savoir-faire (capacité à mettre en pratique) et du savoir-être (volonté)¹.

➤ Les compétences individuelles

Une compétence individuelle est l'ensemble de capacités et de volontés professionnelles présentes chez un acteur. Elle vise la mise en œuvre de capacités et d'aptitudes par la personne dans des situations de travail². La compétence individuelle qui fait référence au salarié en situation de travail est une mobilisation de ses capacités d'appréciation et de décision. Elle peut également être définie comme « *un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, sans apprentissage nouveau, dans des conduites professionnelles valorisées par l'entreprise* » (Gilbert et Thionville, 1990, p.141)³. Cette définition fait référence aux capacités cognitives de l'individu. En effet, Lorsqu'il y a une divergence entre les conduites et les représentations d'un individu en situation de travail, il tend à développer les compétences essentielles résumées dans les motivations, les traits de personnalités et l'image de soi pour remédier à une telle situation.

Rouby et Thomas (2004)⁴ mettent en exergue plusieurs caractéristiques pour la compétence individuelle. Elle est un processus combinatoire dans la mesure où elle se comprend dans l'interaction dynamique entre savoirs, savoir-faire et savoir-être (principe

¹ COHEN-HAEGEL A. Toute La Fonction Ressources Humaines. Edition DUNOD. 2ème éd. Avril 2010. 438 p.

² LE BOTERF G. De quel concept de compétence avons-nous besoin ?. La revue de l'encadrement et de la formation SOINS CADRES. N° 41. Février 2002. p.1-3

³ Cités dans DEJOUX C. (2001). Op. cit. p.141

⁴ ROUBY E. et THOMAS C. La codification des compétences organisationnelles : L'épreuve des faits. Revue française de gestion. Vol. 2. N°149. 2004. p. 51-68

systemique). Elle n'existe que pour autant qu'elle est reconnue par d'autres que ceux qui l'exercent. Cette reconnaissance porte autant sur la performance atteinte que sur les voies et les moyens de sa réalisation (principe de lisibilité et de reconnaissance). Elle se révèle dans la mise en acte (principe d'action) et enfin, elle est consubstantielle d'une finalité (principe de finalité).

Pour Le Boterf (2002)¹, le concept compétence doit rendre compte de la double dimension, individuelle et collective. Si la compétence d'un individu existe, indépendamment de son appartenance à l'entreprise, elle se façonne, s'exprime et s'enrichit dans l'interaction, c'est-à-dire au sein de l'organisation. Elle requiert également d'être entretenue et protégée, ce qui renvoie à la nécessité d'un cadre organisationnel pour permettre sa subsistance et son développement.

Une approche parcellisée ne permet pas de mettre en évidence les connexions entre individus qui expliquent l'émergence de ces capacités organisationnelles dont certaines s'avéreront cruciales pour le développement de la firme.

➤ **Les compétences collectives**

Dans une organisation, la compétence collective est « *un agrégat entre les compétences que possèdent les individus, augmentées d'un « effet groupe » provenant de la dynamique des acteurs* » (Dejoux, C, 2001, p.267)². Cependant, la compétences collective n'est pas un phénomène additif et n'est pas la somme des compétences individuelles. Retour et Krohmer (2011)³ soulignent que le concept de compétences collectives revêt deux acceptions différentes et complémentaires. La première, fait clairement référence à un savoir-faire opérationnel propre à un groupe et lui permettant de réaliser une performance hors de portée d'un individu seul ou supérieure à la seule addition des compétences individuelles. Ces compétences se développent le plus souvent au sein de collectifs de travail, pérennes ou temporaires. La seconde acception renvoie au constat que les personnes travaillant au sein de groupes ou échangeant avec d'autres personnes proches de leurs activités professionnelles lors de l'exercice même de leurs travaux ou lors de réunions formelles ou informelles vont créer une compétence collective dont la traduction opérationnelle se concrétisera lors d'actions menées individuellement.

¹ LE BOTERF G. (2002). Op.cit. p.2

² DEJOUX C. (2001), Op.cit. p.267

³ RETOUR D. et KROHMER C. La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. FACEF PESQUISA. Numéro spécial. 2011. p. 48-76.

Retour et Krohmer (2011) distinguent quatre attributs essentiels constitutifs de la compétence collective :

1- *Le référentiel commun.* C'est un compromis élaboré par une mise en commun des compétences de chacun. Il résulte d'une confrontation des représentations des membres du collectif.

2- *Le langage partagé.* Élaboré à partir d'un vocabulaire et d'un dialecte propres aux membres d'un même groupe de travail. Ce langage permet à la fois aux membres du groupe de forger sa propre identité et de se distinguer des autres collectifs.

3- *La mémoire collective.* Elle émane de l'acquisition de savoir auprès d'un autre individu, de la création d'un nouveau savoir par l'interaction ou d'une confrontation de savoir-faire de deux ou plusieurs individus au cours d'un travail accompli en commun.

4- *L'engagement subjectif.* Il renvoie à la démarche coopérative de résolution de problèmes et à la capacité d'un collectif d'individus au travail à inventer en permanence son organisation.

Parce que l'organisation qualifiante est une dynamique permanente, l'implication humaine est indispensable. Il faut que les individus (et/ou les groupes d'individus) aient envie de s'engager dans cette voie et de participer au développement des compétences collectives.

Selon Meschi (1997)¹, les compétences collectives sont difficilement séparables du cadre qui leur a donné naissance. Elles résultent de la combinaison unique, coordonnée et valorisante d'un ensemble de compétences professionnelles présentes au niveau élémentaire.

Le passage des connaissances, des savoir-faire et des volontés individuels aux compétences collectives ne se résume pas à une simple affaire de consolidation ou d'agrégation de capacités individuelles. Ces compétences sont alors plus le résultat d'une multiplication d'aptitudes individuelles transversales aux différentes fonctions et activités traditionnelles de l'entreprise, que d'une simple addition. Les phénomènes de complémentarité entre acteurs génèrent des effets de synergie qui trouvent leur expression dans une capacité organisationnelle propre et dont le système d'offre exprime le potentiel.

¹ Cité dans PERSAIS E. (2004). Op.cit. p.123

➤ **Les compétences organisationnelles**

Les compétences sont incarnées dans l'organisation et toute transformation de cette organisation se répercute sur les compétences. Malgré qu'elle soit née à la fin des années 1950 sous le terme de « capacité organisationnelle », elle ne devient un concept courant en gestion que dans la seconde partie des années 1980. En effet, les premiers auteurs à s'être penchés sur ce concept sont ceux de la Resource Based View¹. Cette approche perçoit la firme comme un patrimoine de ressources. Les compétences organisationnelles sont décrites comme une action collective, finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et des compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur.

Appelées également *compétences d'entreprise*², les compétences organisationnelles renvoient à une préoccupation partagée par plusieurs disciplines (économie industrielle, théorie des organisations, gestion des ressources humaines, management stratégique) qui est de comprendre comment les entreprises organisent et gèrent leurs compétences de manière à leur procurer un avantage concurrentiel solide et durable.

Rouby et Thomas (2004)³ déduisent plusieurs caractéristiques formelles des compétences organisationnelles :

- 1) Elles sont le résultat d'une mise en action combinée de ressources, portée par des individus et des processus organisationnels (principe d'action) ;
- 2) Elles sont un facteur stratégique de l'entreprise, le résultat d'une intention stratégique (principe de finalité) ;
- 3) Elles sont une combinaison de ressources, de compétences individuelles et collectives, et de capacités (principe systémique) ;
- 4) Elles sont la réponse à un besoin de marché (principe de lisibilité et de reconnaissance) et sont donc évaluées en termes de performance sur le marché ;

Si les concepts de compétences, collective et organisationnelle, apparaissent comme flou, le lien entre ces notions l'est tout autant. Tywoniak (1998)⁴ envisage la compétence organisationnelle sous l'angle de l'agrégation de compétences opérationnelles, en

¹ Se référer à la première section.

² DEJOUX C. (2001). Idem. p.70

³ ROUBY E. et THOMAS C. (2004).Op. cit. p.54

⁴ TYWONIAK S-A. (1998). Op.cit. p.7

compétences fonctionnelles puis inter-fonctionnelles. Quant à Dejoux (2001)¹, elle envisage l'agrégation de compétences individuelles en compétences collectives puis organisationnelles.

Cette caractérisation stipule que le passage entre la compétence individuelle et la compétence organisationnelle ne se résume pas à une simple affaire de consolidation ou d'agrégation de compétences. Cette synergie de compétences individuelles transversales aux fonctions et aux activités traditionnelles de l'entreprise. Précisément cette synergie représente un ensemble intégré et coordonné de ce qui a été appris et expérimenté par delà les compétences individuelles et les fonctions de l'entreprise à travers les processus d'apprentissage individuels et collectifs.

De cette section, nous concluons que la notion de compétence n'est pas facile à appréhender car elle est transdisciplinaire et peut s'analyser à plusieurs niveaux². Les différents travaux sur les compétences ne privilégient pas tous le même niveau d'analyse. Certains mettent l'accent sur les compétences individuelles, d'autres sur les compétences collectives et enfin, d'autres encore sur les compétences organisationnelles.

La compétence se construit par l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel³. Au niveau individuel, elle se présente comme un attribut d'un individu reposant sur des connaissances théoriques et sur une mise en pratique de ces connaissances; au niveau collectif, elle se traduit par le domaine de compétences d'une équipe suggérant la notion de synergie, et enfin au niveau organisationnel qui englobe à la fois la question de la compétence individuelle et celle de la compétence collective.

L'exploitation, le développement et le renouvellement de la compétence supposent une accumulation de savoirs et un apprentissage collectif qui doivent garantir leur déploiement et leur renouvellement dans le temps et dans l'espace (principe dynamique et cumulatif)⁴.

¹ DEJOUX C. (2001). Op.cit. p.70

² DEJOUX C. Op.cit. p.70

³ GENIAUX I. (1999). Op.cit. p.481

⁴ ROUBY E. et THOMAS C. Op.cit. p.54

3- L'apprentissage organisationnel

L'entreprise est de plus en plus considérée comme un lieu de construction de connaissances et non pas simplement d'application ou d'utilisation de connaissances construites à l'extérieur. L'entreprise doit apprendre à s'adapter à un environnement turbulent, au risque de disparaître si elle n'y parvient pas. Tel est l'enjeu associé à la notion d'apprentissage organisationnel.

3-1- Définitions de l'apprentissage organisationnel

L'intérêt pour le concept d'apprentissage organisationnel a été quelque peu incohérent car il est apparu comme un sujet d'intérêt dans les années 60, mais ce n'est que dans les années 90 qu'il a bénéficié d'un regain d'intérêt¹. Le concept d'apprentissage était uniquement appliqué à l'individu (apprentissage individuel).

Simon, Cyert et March² suggèrent de transposer cette notion aux organisations en posant les fondements de la théorie comportementale de la firme, ouvrant la voie à de nombreux travaux et à un renouveau de la recherche dans ce domaine. Ils aboutissent à l'hypothèse que le comportement des agents est fondé sur des routines, c'est ce qui donne à l'action son caractère extrêmement dépendant du passé et de l'expérience.

Le nombre des recherches consacrées à l'apprentissage organisationnel a considérablement augmenté au cours des dernières années et le concept a évolué à partir d'un certain nombre de points de vue différents³. Les recherches d'Argyris (1995) insistent particulièrement sur l'idée que les organisations efficaces du futur seront celles qui seront capables de développer leur faculté d'adaptation grâce à leur capacité à apprendre. « *L'apprentissage organisationnel représente un concept d'action. Apprendre n'est pas seulement avoir une nouvelle intuition ou une idée neuve. Nous apprenons dans l'action. Nous apprenons quand nous détectons et corrigeons une erreur* »⁴. Néanmoins, l'auteur souligne que pour qu'il y ait apprentissage organisationnel, il faut que les stratégies entreprises pour la correction des erreurs soient inscrites dans *la mémoire de l'organisation*, c'est-à-dire encodées dans les savoirs de l'organisation.

¹ KIRWAN C. Making sense of organizational learning : Putting theory into practice. Chapitre 5: The organizational learning. Edition GOWER. 2013. p.69-81

² Cités dans PLANE J-M. (2003). Op.cit. p.60, 64.

³ Consulter l'annexe 2

⁴ ARGYRIS C. Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel. DUNOD. 2003. p. 330.

Selon Garvin et al. (2008)¹, l'apprentissage organisationnel est aujourd'hui le seul avantage concurrentiel durable pour une entreprise. Ils le définissent comme un effort collectif qui vise à augmenter, d'une manière continue et active, les connaissances et les compétences individuelles et organisationnelles. Cette dualité « individu / organisation » soulève un certain nombre de défis. En effet la gestion de l'apprentissage est souvent contradictoire : les organisations doivent transférer les standards à leurs employés sans réduire leur capacité de proposer de nouvelles pratiques ou d'améliorer celles existantes.

Pour Leroy (2000)², l'apprentissage est compris d'une part comme un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement ou comme une démarche d'essais et d'erreurs permettant de corriger le comportement de l'entreprise et d'autre part, comme une transformation du corpus de connaissances organisationnelles ou comme une interaction entre individus au sein de l'organisation. L'auteur met l'accent sur l'apprentissage organisationnel en tant que processus (amélioration par répétition d'une action organisationnelle, imitation, innovation organisationnelle, réflexion sur les modes d'action, interaction, socialisation, et mémorisation).

Koenig (2006)³ définit l'apprentissage organisationnel comme un «*un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes*». Il met l'accent sur la dimension collective de l'organisation qui peut être activée d'une part à travers la circulation et la diffusion des nouvelles connaissances, et d'autre part à travers le développement des relations entre les compétences préexistantes.

Un phénomène aussi complexe que l'est l'apprentissage organisationnel, nécessite, pour son étude, de considérer des concepts connexes qui le structurent et qui servent à l'appréhender. La littérature offre depuis longtemps un assez large consensus pour énoncer que ces concepts jouent un rôle significatif dans le processus. Parmi eux le concept de *mémoire organisationnelle* et de *routine*.

La mémoire organisationnelle est appréhendée comme le système d'interprétation et d'information dans lequel sont ancrés les comportements, les schémas de pensée, les normes et les valeurs à travers le temps. Son caractère distribué (individus, culture, structure...) met

¹ GARVIN D-A., EDMONDSON A-C. et GINO F. Is yours a learning organization? HBR. 2008. P.1-10.

² LEROY F. Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion. Business administration. Thèse de doctorat en Sciences de gestion. HEC PARIS, 2000. 733p.

³ KOENIG G. L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. Revue française de gestion. Vol. 1. N°160. 2006. p. 293-306.

en avant le dynamisme de cette notion. Ces différents éléments fondent la culture organisationnelle, vecteur de la socialisation des nouveaux acteurs.

La notion de routine se trouve au cœur de l'apprentissage organisationnel. « Elle recouvre un ensemble assez large d'artefacts organisationnels formels mais aussi d'habitude partagées ; en font partie les règles, les procédures, les formulaires, les conventions, les stratégies, et des éléments moins formels comme une culture, des croyances, des codes, des paradigmes. Ces routines ont la caractéristique d'être relativement indépendantes des individus au sens où elles perdurent à un *turn over* important du personnel. » (Charue-Duboc, 2005, p.275)¹. La routine est pour l'organisation ce que les savoir-faire sont aux individus. Elle est un répertoire de réponses qu'elle tend à reproduire de manière quasi automatique lorsque l'organisation est confrontée à certaines situations.

La littérature distingue différents mécanismes qui rendent possible l'apprentissage organisationnel. Rauffet et al.² proposent deux approches : *une approche cognitive* dédiée à ceux qui modélisent et formalisent la connaissance et basée sur la codification de la connaissance et la capacité; et une *approche comportementale* dédiée à ceux qui utilisent la connaissance pour réaliser leurs tâches et basée sur le contexte d'apprentissage et de travail.

Au regard du nombre sans cesse croissant de travaux portant directement sur la notion d'apprentissage organisationnel, il semble aujourd'hui légitime de le considérer comme un champ de recherche majeur. Toutefois cet objet de recherche demeure problématique à appréhender, vu qu'il se situe, en effet, à l'intersection de nombreux champs d'études. Ce caractère problématique et ambigu de la notion d'apprentissage se traduit par la grande diversité des définitions qui lui est consacrée par les différents auteurs. Cette diversité est le reflet d'approches théoriques et de visions. L'apprentissage peut ainsi aussi bien être compris comme une transformation du corpus de connaissances organisationnelles, comme un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement, ou encore comme une interaction entre individus au sein de l'organisation.

¹ CHARUE-DUBOC F. L'apprentissage organisationnel : un concept séduisant des processus complexe. Organisations et comportements. Sous la direction de GILBERT P., GUERIN F. et PIGEYRE F. Ed. DUNOD, Paris, 2005. p.271-300

² RAUFFET P., DA CUNHA C. et BERNARD A. Vers un apprentissage organisationnel durable dans le contexte de groupe d'entreprise. Colloque National AIP PRIMECA. France. 2011. 10 p.

3-2- Typologie de l'apprentissage organisationnel

Les modes d'apprentissage renseignent sur les capacités d'apprentissage des collectifs dans l'organisation et des moyens qu'il faut mettre en œuvre pour assurer le développement de l'entreprise en s'appuyant sur des compétences et sur leur potentiel de développement.

La typologie la plus classique de l'apprentissage émane des travaux d'Argyris et Schön (1978 et 1996). Elle s'appuie sur deux niveaux bien distincts renvoyant à deux processus de nature différente (simple et double boucle).

➤ L'apprentissage en simple boucle : appelé également *apprentissage adaptatif*. Il consiste en la capacité de découvrir et de corriger une erreur par rapport à un ensemble de normes de fonctionnement donné. C'est un processus de détection et de correction des dysfonctionnements qui consiste à modifier les pratiques pour corriger les problèmes constatés sans pour autant qu'il soit nécessaire de remettre en cause les principes qui sous-tendent ces pratiques dans l'organisation. L'apprentissage en simple boucle modifie le comportement sans toucher aux valeurs directrices qui ont servi à produire le comportement. Dans ce cas, le sujet se comportera ou agira pour corriger une erreur, mais sans changer fondamentalement sa vision du monde.

➤ L'apprentissage en double boucle : appelé aussi *apprentissage générateur de transformations*. Il consiste à pouvoir jeter un double regard sur la situation en remettant en cause la pertinence des normes de fonctionnement. L'apprentissage en double boucle se produit lorsque le dysfonctionnement ne peut être réduit simplement, c'est-à-dire sans remettre en cause les principes et les buts qui sous-tendent les théories en usage. Pour résoudre un tel dysfonctionnement, il faut produire autre chose qu'un simple ajustement des pratiques.

Certains auteurs préconisent un troisième niveau : *l'apprentissage en triple boucle* qui représente la forme la plus élevée d'auto-analyse organisationnelle¹. Il s'agit d'une remise en question des fondements mêmes d'une organisation, de sa raison d'être, qui peut éventuellement conduire à des modifications radicales de sa structure interne, de sa culture et de ses pratiques, ainsi qu'au niveau de son contexte externe.

¹ RAMALINGAM B. Apprentissage organisationnel et organisations apprenantes. Revue Capacity.org. N°33. Avril 2008. p.4 à 6.

Guilhon et Trépo (2001)¹ proposent deux formes d'apprentissage organisationnel. Un apprentissage transformateur qui est identifié comme un processus de développement, concerté et régulier, des compétences collectives créant des changements organisationnels de structures et de comportements; et un apprentissage reproducteur qui est défini comme le processus de renouvellement des compétences collectives visant à maintenir la cohérence de l'organisation dans son environnement et engendrant des changements de faible envergure.

March (1991)² met l'accent sur différentes manières de rechercher des solutions aux problèmes rencontrés et oppose les apprentissages par exploration et les apprentissages par exploitation. Alors que l'exploration renvoie à la recherche de solution nouvelles, à l'expérimentation, à une démarche d'innovation et une prise de risque, l'exploitation au contraire renvoie à l'amélioration incrémentale des procédures et des technologies en place et à l'extension des compétences existantes. March (1991) considère qu'il s'agit d'équilibrer les ressources consacrées à chacun des deux types de l'apprentissage qui sont à la fois essentiels et complémentaires et de s'assurer de leur alternance dans le temps.

Une dernière catégorisation est proposée par Nonaka (1994)³, celle de l'apprentissage par conversion entre tacite et explicite. C'est à partir de l'analyse des processus d'innovation des entreprises japonaises que Nonaka construisit un modèle de création de connaissances organisationnelles. Il met l'accent sur la distinction entre savoirs tacites (immatériels) et les savoirs explicites (codifiés). S'il considère qu'il y a une complémentarité entre ces deux types de savoirs, Nonaka attache une grande importance au côté moins formel et systématique de la connaissance.

Le but de cette partie est de dégager une typologie de l'apprentissage, mais ce que nous constatons c'est la diversité dans sa catégorisation. Ceci peut être expliqué par le fait que l'apprentissage organisationnel se trouve au carrefour de plusieurs champs disciplinaire : la psychologie, la stratégie d'entreprise, la gestion des ressources humaines, les théories des organisations, l'organisation industrielle, le management de la technologie,

¹ GUILHON A. et TREPO G. Réussir les changements par le développement de l'apprentissage organisationnel les leçons du cas de Shell. Gérer et Comprendre. N° 65. Septembre 2001. p 41-54

² Cité dans CHARUE-DUBOC F. (2005). Op.cit. p. 284

³ NONAKA I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science. Vol.5. N°1. 1994. p. 14-37.

3-3- Les barrières à l'apprentissage organisationnel

De nombreux auteurs se sont efforcés de répertorier ce qui pouvait bloquer ou déformer l'apprentissage. Ces obstacles sont nombreux et peuvent être de plusieurs natures¹.

L'apprentissage peut être empêché par les caractéristiques de son objet, c'est-à-dire par la nature même des connaissances en jeu. Celles-ci peuvent être trop complexes, difficiles à verbaliser et à diffuser ou à généraliser. La connaissance demeure alors privée ou restreinte à un service ou quelques individus. L'extériorisation de la connaissance, pour reprendre l'expression de Nonaka (1994), est alors difficile et freine l'apprentissage organisationnel.

L'apprentissage peut aussi être freiné par le manque de ressources, qu'elles soient financières, humaines ou temporelles. En effet, la plupart des auteurs s'accordent à reconnaître que le processus d'apprentissage est coûteux et qu'il ne peut souvent se déployer que grâce à un excès de ressources "*slack of resources*"², excès qui n'est souvent disponible que lorsque l'entreprise ne connaît pas de difficultés, c'est-à-dire à un moment où le besoin d'apprendre se fait sans doute moins ressentir. Il y a donc un paradoxe : quand l'entreprise peut apprendre, elle n'en n'éprouve guère la nécessité. L'excès de ressources peut même constituer une barrière psychologique dans la mesure où il réduit le sentiment d'avoir à apprendre. Mais lorsque l'entreprise doit apprendre, lors de difficultés, elle n'en n'a guère les moyens, justement par manque de ressources excédentaires. La pression de l'environnement et ses conséquences sur l'entreprise peuvent donc limiter les ressources de cette dernière et bloquer l'apprentissage en empêchant toute démarche d'expérimentation et d'essais-erreurs.

Le processus d'apprentissage peut se heurter à un apprentissage déjà réalisé, un apprentissage effectif qu'il vient contredire ou effacer. L'apprentissage exige alors un désapprentissage difficile, une remise en question des acquis cognitifs mais aussi des agencements de pouvoirs qui les concrétisent dans l'organisation. Comme l'a souligné Hedberg (1981)³, le désapprentissage exige de réorganiser l'état des connaissances existantes, voire de les effacer.

Certains obstacles auxquels est confronté l'apprentissage organisationnel sont liés au concept de dépendance au sentier qui est attaché à l'entreprise en termes d'organisation, de gestion, de culture, des technologies utilisées...etc. C'est une sorte d'inertie organisationnelle face aux changements constants de l'environnement. Cette dépendance mène les entreprises à

¹ LEROY F. (2000). Op.cit. p.106

² McDONALD S. Innovation, organizational learning and models of slack. 5th International Conference : Organizational Learning and Knowledge. LANCASTER University. 30th May – 2nd June, 2003. 33p.

³ Cité dans CHARUE-DUBOC F. (2005). Op.cit. p.295.

éprouver des difficultés importantes à renouveler leurs compétences. Le changement n'est jamais une alternative, mais plutôt une nécessité pour anticiper une menace de l'environnement.

L'apprentissage organisationnel peut être perçu comme une menace. En effet, lorsque des individus sont appelés à vivre une transformation quelconque, le phénomène de résistance au changement est souvent présent. Les réactions qu'un changement peut provoquer sont susceptibles d'avoir une influence sur le succès du projet en cours de réalisation. Il faut toutefois comprendre que la résistance au changement constitue une réaction légitime d'un système qui tente de maintenir un état d'équilibre relatif. Selon Collerette, Delisle et Perron (1997), la résistance au changement se définit comme l'expression implicite ou explicite de réactions négatives à l'endroit de l'intention de changement. Il s'agit de l'émergence de forces restrictives en vue de limiter ou de faire obstruction à la tentative de changement. Il existe diverses sources de résistance au changement. Celles liées à la personnalité et aux individus (la peur de l'inconnu, la préférence pour la stabilité, la perception psychologique,...etc) et celles liées au mode d'implantation du changement (le temps et les moyens fournis pour intégrer le changement, la crédibilité de l'agent de changement, .. etc.

L'apprentissage, accepté par beaucoup, peut aussi être freiné par la volonté de certaines personnes clés s'opposant à une transformation organisationnelle, soit parce qu'elles sont intellectuellement contre, soit parce qu'un tel changement réduirait leur pouvoir dans l'organisation. L'idée de changement peut enfin être présente mais inapplicable en raison d'une trop grande abstraction ou d'une mauvaise maîtrise des principes de management du changement.

Des obstacles liés au problème d'interprétation peuvent freiner le processus d'apprentissage. Un individu ou un groupe d'individus ne sont pas en mesure de modifier leurs cadres d'action ou d'interprétation, soit en raison de la force de l'habitude, soit parce que le nouveau modèle d'interprétation est difficile à établir ou soit parce que les individus ne disposent pas de ressources et du temps nécessaires.

L'apprentissage organisationnel peut être confronté à des obstacles cognitifs. Certains individus peuvent avoir modifié leurs schémas cognitifs mais leur connaissance demeure particulière et n'est pas partagée avec une majorité d'acteurs organisationnels, soit parce que ces individus ne disposent pas de la légitimité suffisante ou du pouvoir d'influer sur leurs collaborateurs ou parce que la nouveauté de leurs représentations se heurte aux schémas d'interprétation existant chez les autres acteurs de l'organisation. On peut aussi imaginer qu'il

n'existe dans l'entreprise aucune instance permettant de recueillir les suggestions innovantes proposées par les individus et de les exploiter. Et celui qui propose de nouvelles solutions peut aussi être considéré comme sortant de son rôle pour perturber les règles établies et ainsi déranger l'organisation.

Au terme de cette section, il apparaît que l'apprentissage organisationnel constitue une notion problématique et complexe mais qu'elle est féconde et qu'elle permet d'aborder des questions profondes qui permettent de mettre en lumière les interconnexions entre les diverses approches de l'organisation. Nous retiendrons que l'apprentissage est un processus cumulatif et interactif dont les composantes (compétences, connaissances, routines, mémoire organisationnelle,...) sont d'autant plus complexes que le concept d'apprentissage lui-même.

L'aspect cumulatif du processus d'apprentissage fait référence au passé de la structure qui le met en œuvre. Par conséquent, les connaissances et les compétences se construisent à travers le temps en s'étoffant progressivement. Lorsqu'une nouvelle compétence pénètre dans une firme, elle est confrontée aux compétences existantes et doit par conséquent être adaptée à la firme qui la reçoit. L'aspect interactif du processus d'apprentissage nécessite la confrontation de connaissances et de compétences détenues par différentes personnes appartenant à une même organisation ou à des organisations différentes. L'étude de l'apprentissage organisationnel passe aussi sans doute par une analyse approfondie de ses typologies. Cela permet d'aborder les questions de variétés de discipline et de déterminer la nature des interconnexions qui existent entre elles.

Le mécanisme d'apprentissage n'est pas immédiat, il s'inscrit dans la durée et nécessite constamment des ajustements à son environnement. Même si l'apprentissage est un mécanisme propre à la firme, il dépend fortement des connaissances et des compétences que celle-ci échange avec l'extérieur. Il semblerait d'ailleurs que la capacité d'une firme à intégrer des ressources extérieures et à innover soit très fortement corrélée à l'intensité de sa propre base de connaissances et de compétences. En effet, l'apprentissage prend effet au sein de petits groupes. C'est par la participation à des groupes de taille plus petite dans le cadre d'échanges au quotidien, que les mécanismes de création de connaissances et de compétences s'effectuent¹.

¹ COHENDET P. et LLERENA P. (2001). Op.cit. p.220.

Conclusion du chapitre 2

Nous retenons de ce chapitre que l'approche basée sur les ressources et compétences tend à considérer la firme non plus comme un « processeur d'information » mais comme un « processeur de connaissances et de compétences ». Les routines tiennent une place essentielle dans ce processus, puisqu'elles constituent une forme de compétence résultant de l'apprentissage.

De la revue de la littérature effectuée durant la rédaction de ce chapitre, nous déduisons qu'il ne faut pas chercher à trouver une définition « universelle » pour les concepts de « compétences » et d'« apprentissage organisationnel », mais plutôt les considérer comme une grille d'analyse permettant de questionner la performance d'une organisation dans un environnement instable.

Il ressort que l'introduction du modèle « ressources-compétences » et de la notion de compétences et d'apprentissage dans la définition du processus d'innovation organisationnelle, permet de mieux appréhender les processus de création de connaissances décrits par Nonaka et Takeuchi (1997). Ces dernières n'auront de sens que si elles sont mises en relation avec les compétences et les routines.

Par conséquent, nous retiendrons que l'innovation organisationnelle peut être définie comme étant un processus de construction de compétences et de capitalisation de connaissances. Elle est souvent le fruit d'un apprentissage continu au sein de l'organisation dite *apprenante*, car comme le rappelle Bellon (2002)¹ « toute innovation porte en elle-même sa propre obsolescence ».

Avec l'ouverture de l'Algérie sur l'économie du marché, les entreprises sont appelées à être à l'écoute permanente de leur environnement et par conséquent à être innovante. Nous proposons dans le chapitre qui suit un aperçu sur les entreprises algériennes, sur leur attitude face à l'innovation et un essai d'évaluation du secteur des PME dans la région de Béjaïa, lieu de notre enquête.

¹ BELLON B. (2002). Op.cit. p.137.

Chapitre 3 : Innovation organisationnelle : un nouveau défi pour l'entreprise algérienne

Introduction du chapitre 3

Avec le passage d'une économie dirigée vers une économie de marché, l'entreprise algérienne se voit exposée brutalement à la concurrence étrangère dans des conditions inadéquates. A travers l'instauration du nouveau code des investissements de 1993, le gouvernement algérien montre que le secteur public ne peut à lui seul répondre aux besoins économiques et sociaux grandissant du pays. Par conséquent, le recours au secteur privé est devenu une nécessité absolue. C'est dans ce contexte de transition qu'une série d'institutions et d'organismes chargés de promouvoir la PME (Ministère de la PME, Fonds de garantie ...) et une batterie de programmes et de mesures incitatives sont mises en place.

La mondialisation croissante des marchés renforce l'idée que l'innovation est un moteur significatif de croissance économique et de création de richesse. Mais, plus encore, elle est considérée comme un facteur essentiel de compétitivité pour les entreprises. Plus particulièrement, l'innovation organisationnelle tend à l'amélioration continue des modes de fonctionnement interne des entreprises à travers des modes organisationnels innovants. Ceci nous amène à nous interroger sur le comportement des entreprises algériennes, en particulier celles de la wilaya de Béjaïa, face à l'innovation organisationnelle.

Ce chapitre consiste à présenter un aperçu sur les entreprises algériennes (évolution, caractéristiques,...), sur leur attitude face à l'innovation et un essai d'évaluation du secteur des PME dans la région de Béjaïa, lieu de notre enquête.

1- Aperçu sur les entreprises algériennes

L'ouverture économique de l'Algérie amorcée dès 1989 a entraîné un développement important du parc des entreprises privées¹. En effet, l'Etat algérien a complètement modifié son comportement vis-à-vis de l'investissement privé. De l'Etat investisseur des années 1970 et 1980, il devient un Etat incitateur à partir des années 90. En conséquence, la PME, qui se veut être la pierre angulaire de cette volonté d'ouverture de l'économie, connaîtra une croissance continue. Ce développement concerne aussi bien le nombre des nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité.

1-1- La place de la PME dans l'économie algérienne

Aujourd'hui, les PME algériennes sont au centre des préoccupations politiques soucieuses de préserver et de développer l'emploi. Mais en dépit de l'importance qui leurs sont accordées, les entreprises algériennes (pour ne pas se limiter uniquement aux PME) ont évolué dans un contexte assez particulier.

Dans les années 70, le discours de l'Etat prônait un système productif basé sur l'entreprise publique (créatrice d'emploi et de richesses). L'Etat fût le principal entrepreneur, le secteur privé était marginalisé au profit de grandes entreprises publiques. La récession économique des années 80, dûe essentiellement à la chute des prix du pétrole et la montée de la contestation sociale, a poussé les pouvoirs publics algériens à se lancer dans un long processus de réformes économiques, visant à libéraliser l'économie du pays.

Néanmoins, durant cette période, si l'entreprise privée est tolérée, ce n'est que dans les limites consenties par la loi qui accorde un sursis aux entreprises non exploiteuses des travailleurs². Il fallait attendre l'adoption du nouveau code d'investissement en 1993 pour que le parc des entreprises privées connaisse une croissance continue. Les bulletins émis par le ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, attestent de cette croissance du secteur privé et ce, au détriment du secteur public. Le tableau suivant permet de chiffrer l'évolution du secteur privé pour la période s'étalant de 2003 au 1^{er} semestre de 2013.

¹ ASSALA K. PME en Algérie : de la création à la mondialisation. Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME –CIFEPME-. Haute école de gestion (HEG). Fribourg, Suisse. 25-27 octobre 2006. 16 p.

² AKNINE SOUDI R. et FERFERA M-Y. Entrepreneuriat et création d'entreprise en Algérie : une lecture à partir des dispositifs de soutien et d'aide à la création des entreprises. Revue des Sciences Économiques et de Gestion. N°14. Université Ferhat Abbas, Sétif. 2014. p. 65-78

Tableau n°5 : Evolution du nombre des PME privées (2003- 1^{er} S. 2013)

	PME privées				PME publiques	Total Général
	Personnes morales	Personnes physiques	Activités artisanales	Total		
2003	207 949	-	79 850	287 799	788	288 587
2004	225 449	-	86 732	312 181	778	312 959
2005	245 842	-	96 072	341 914	874	342 788
2006	269 806	-	106 222	376 028	739	376 767
2007	293 946	-	116 347	410 293	666	410 959
2008	321 387	70 626	126 887	518 900	626	519 526
2009	345 902	241 001	-	586 903	591	587 494
2010	369 319	113 573	135 623	618 515	557	619 072
2011	391 761	120 095	146 881	658 737	572	659 309
2012	420 117	130 394	160 764	711 275	557	711 832
1^{er} S. 2013	441 964	136 622	168 801	747 387	547	747 934

Source : établi à partir des bulletins d'information statistique de la PME (2003-1^{er} S. 2013)

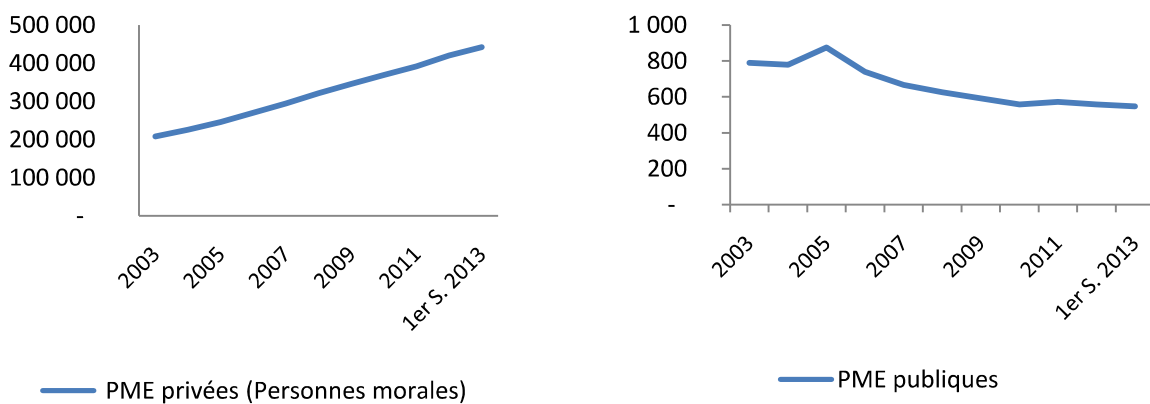
Observations :

- 1) Il y a lieu de noter que, pour les PME privées antérieurement à 2008, la catégorisation entre « *personnes morales* » et « *personnes physiques* » n'a pas été prise en considération sur le plan statistique.
- 2) A défaut d'information pour l'exercice 2009, le nombre des PME relevant des « *activités artisanales* » est inclus dans la catégorie « *personnes physiques* ».
- 3) Le secteur privé retenu ici concerne uniquement les PME privées incluant les personnes morales. En effet, comme c'est précisé dans le GEM 2011¹, la définition même de la petite et moyenne entreprise exclut *les artisans* et *les professions libérales* dans le domaine de santé, de l'architecture, du droit et de l'agriculture. Cette catégorie de PME regroupe ces professions sous l'appellation de *personnes physiques*, généralement non astreintes à l'inscription au registre de commerce (RC).

¹ GEM 2011 (Global Entrepreneurship Monitor). L'entrepreneuriat en Algérie. Edition GIZ, CREAD et DEVED. Ed. Janvier 2013. 114 p.

Le nombre des PME relevant du secteur privé affiche une croissance continue au dépend du secteur public. Cette évolution répond aux dispositions entreprises par les pouvoirs publics qui, d'une part, encouragent l'entrepreneuriat et d'autre part, procèdent à la fermeture (ou la liquidation) de certaines entreprises publiques et à la privatisation (ou à la cession) des autres. Cette tendance est rapportée par les deux graphes suivants conçus à partir du tableau n°5.

Graphe n°1 : Evolution des PME privées/publiques entre 2003 et le 1^{er} S. 2013



Source : Etablis à partir du tableau n°5

Quoique le secteur privé soit aujourd'hui prédominant au sein de l'économie dans la plupart des secteurs, il est né et continue de survivre grâce aux appuis de l'Etat. En effet, un fait incontestable est observé : la logique de l'assistanat a prédominé depuis les années 60, souvent sous forme de subventions, et la libéralisation de l'économie n'y a pas mis fin. Au contraire, l'Etat algérien a même ajouté d'autres dispositions qui se manifestent à travers des dispositifs de création et d'appui à la PME.

La faiblesse des capitaux privés et l'inexpérience des porteurs de projets ont orienté les pouvoirs publics vers des modes de soutien et d'accompagnement pour stimuler l'entrepreneuriat. Les cinq dispositifs phares sont : l'ANDI¹, l'AFGAR², l'ANSEJ¹,

¹ ANDI (Agence Nationale du Développement de l'Investissement) remplace à partir de 2001 l'APSI, Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi de l'Investissement qui fut créée en 1993. <http://www.andi.dz/>

² AFGAR (Fonds de GARantie des Crédits aux PME) crée en 2002. Le Fonds a pour objet de garantir les crédits nécessaires aux investissements et facilite l'accès aux financements bancaires à moyen terme afin de supporter le démarrage et l'expansion des PME. <http://www.fgar.dz/>

l'ANGEM² et la CNAC³. Ils s'inscrivent dans deux dynamiques : création d'entreprises et création d'emplois. Ces dispositifs se basent sur l'allégement fiscal et la facilité du financement (direct ou sous forme de garantie) de l'entreprise créée. L'Etat a mis en place des pépinières d'entreprises⁴ et des centres de facilitation⁵ des PME qui jouent le rôle d'assistance et d'accompagnement des promoteurs de projets.

Selon les données du bulletin d'information statistique de la PME⁶ du 1^{er} semestre 2013, 46 projets ont été hébergés par les pépinières d'entreprises et 1132 projets ont été accompagnés par les centres de facilitation desquels a découlé la création de 291 entreprises à travers le territoire national.

1-2- Les caractéristiques de la PME en Algérie

Le monde des PME est foisonnant de variétés⁷. Bien qu'il y ait une homogénéisation de définitions quantitatives de la PME, l'approche qualitative est beaucoup plus sensible aux spécificités de chaque pays. Les valeurs et les images que l'on associe à la PME diffèrent selon les régions et les modes de développement économique et politique, à l'image des districts industriels italiens, des Mittelstands allemands et des PME High-tech anglo-saxonnes telle que la Silicon Valley de Californie. La PME en Algérie, elle aussi, est imprégnée du contexte où elle évolue et offre une multitude de caractéristiques.

La définition des PME en Algérie est celle adoptée par l'Union Européenne en 1996. Elle est reprise par la loi n° 01-18⁸ du 12 décembre 2001 portant sur la loi d'orientation sur la promotion de la PME. La PME algérienne est définie comme une entreprise de production de

¹ ANSEJ (Agence Nationale de Soutien à l'emploi des Jeunes), mise en place en 1997. Ce intervient dans le soutien à la création et le financement de la micro-entreprise par des jeunes dont la tranche d'âge est 19-40ans. <http://www.ansej.org.dz>

² ANGEM (Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit), créée par le décret exécutif n° 04-14 du 22 janvier 2004. Ce dispositif a pour mission de gérer les microcrédits et d'octroyer des prêts non rémunérés. <http://www.angem.dz>

³ CNAC (Caisse Nationale d'Assurance Chômage) se transforma en 2004 en dispositif œuvrant à soutenir les chômeurs porteurs de projet d'investissement. Ce dispositif vise les chômeurs de la tranche d'âge entre 35 et 50 ans. <http://www.cnac.dz>

⁴ Les pépinières d'entreprises dénommées également incubateur, sont instituées par le décret exécutif n°03-78 du 23 février 2003. Elles sont des structures d'accueil et d'hébergement durant une période limitée des entreprises naissantes qui bénéficient d'un coaching personnalisé.

⁵ Les centres de facilitation des PME, institués par le décret exécutif n°03-79 du 23 février 2003 ont pour mission d'informer, d'orienter et d'accompagner les porteurs de projet pour la maturation de leurs projets et de les accompagner pour la formalisation de la création de leur entreprise.

⁶ Bulletin d'information statistique de la PME. Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement. 1^{er} semestre 2013. 50 p.

⁷ TORRES O. (1999). Op.cit. p.3

⁸ Journal Officiel de la République Algérienne N°77. Loi n°01-18 du 12 Décembre 2001. p. 4-7

biens et de services, employant entre 1 à 250 personnes à plein temps pendant une année, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas les 2 milliards de DA ou dont le total du bilan n'excède pas les 500 millions de DA, et qui respecte le critère d'indépendance (le capital doit être détenu à 25% et plus).

Des travaux réalisés sur la PME en Algérie mettent en lumière l'influence des critères socioculturelles et du rôle prédominant de l'entrepreneur sur le style de gestion le rendant spécifique. Certaines de spécificités de la PME sont résumées dans les points suivants :

- **Prégnance des TPE (Micro-entreprises) :** Une classification de la PME est dictée par la loi n°01-18 du 12/12/2001 comme suit :
 - *La moyenne entreprise* est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de DA ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions DA.
 - *La petite entreprise* est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de DA ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de DA.
 - *La très petite entreprise ou micro-entreprise* est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de DA.

Les données du GEM 2011¹ démontrent que le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté. La prégnance de la TPE, qui constitue 95,34% du nombre total des PME, semble constituer une donnée immuable de la structure des PME en Algérie². Le tableau suivant affiche le poids concernant la TPE pour les années 2001 et 2010.

Tableau n°6 : Structure des effectifs des PME par taille en %

Taille	2001	2010
De 01 à 09	94,64	95,34
De 10 à 49	4,65	4,12
De 50 à 250	0,71	0,54
Total	100	100

Source : Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2011, p.32

¹ GEM 2011. Op.cit. p.32

² MERZOUK F. PME et compétitivité en Algérie. Revue de l'Economie et de Management. N° 9. Octobre 2009. 17 p. <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/FARIDA%20MERZOUK.pdf>. Consulté le 15/12/2014.

- **Prédominance du secteur tertiaire :** Les PME présentent une concentration relative dans le secteur tertiaire. Principalement, elles s'orientent vers les secteurs des services et commerce et le secteur des bâtiments et travaux publics.

La consultation des statistiques publiées par le ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, nous permet d'avoir une vision sur la structure globale des PME algériennes privées. Le tableau suivant présente l'évolution des PME suivant les secteurs d'activité pour le premier semestre des années 2012 et 2013 :

Tableau n°7 : Evolution des PME par secteur 1^{er} semestre 2012/2013

Secteurs d'Activités	1 ^{er} S. 2012		1 ^{er} S. 2013		Evolution (%)
	Nombre	Parts (%)	Nombre	Parts (%)	
Agriculture et Pêche	4 142	1,02	4 458	1,01	7,63
Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés	2 014	0,49	2 217	0,50	10,08
BTPH	139 875	34,30	147 005	33,26	5,10
Industries manufacturières	65 859	16,15	70 840	16,03	7,56
Services	195 889	48,04	217 444	49,20	11,00
Total	407 779	100	441 964	100	8,38

Source : établi à partir des bulletins d'information statistique de la PME (1^{er} S. 2012-1^{er} S. 2013)

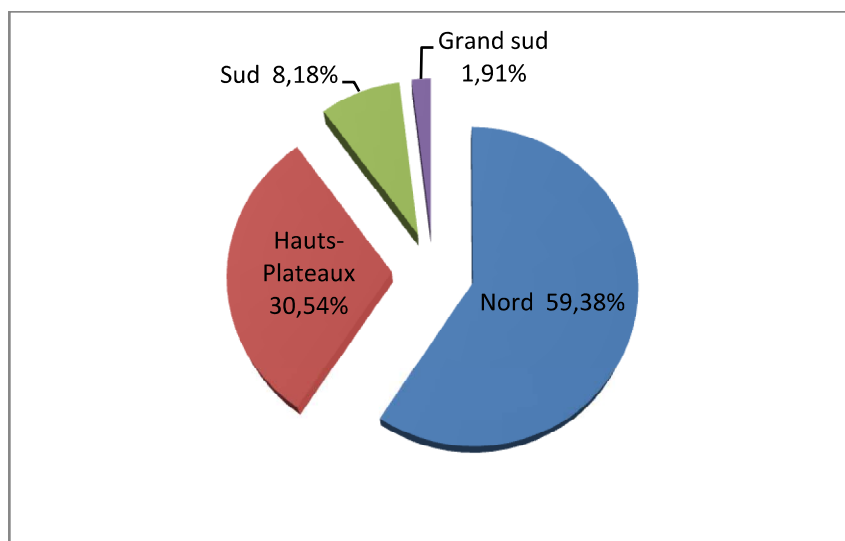
Cette répartition selon les secteurs d'activités des PME créées correspond aux besoins de l'économie algérienne en transformation vers une économie d'initiatives privées. Les projets d'investissements se sont orientés davantage vers des secteurs de services (49.02%), du bâtiment et des travaux publics (33.26%). Notons que le marché des entreprises est principalement local et national, très rarement international.

- **Répartition spatiale inégale :** La population de PME du pays est inégalement répartie. Selon le bulletin d'information statistique de la PME du premier semestre 2013, douze wilayas (sur les 48 wilayas) concentrent plus de 53% des PME implantées dans le pays et quatre, à savoir Alger (11,51% du total), Tizi-Ouzou (5,94% du total), Oran (4,70% du total) et Bejaia (4,68% du total), accueillent près de 27% de la population de PME du pays.

Parce que ces wilayas se situent au nord de l'Algérie, elles font de cette région la mieux lotie en matière de démographie des PME, comparativement au Sud du pays.

Le graphe suivant démontre cette disparité régionale conformément aux créations nettes des PME relatives au premier semestre 2013.

Graph n°2 : Dispersion des PME par région géographique (1^{er} semestre 2013)



Source : établi à partir des bulletins d'information statistique de la PME (1^{er} S. 2013)

Néanmoins, l'Algérie a procédé à une série de réformes pour promouvoir les PME implantées dans les wilayas du sud et des hauts plateaux. Parmi ces initiatives se trouvent les avantages fiscaux accordés (en matière d'IBS et d'IRG), la facilitation de l'accès au foncier (Abattements sur la redevance annuelle locative), la création d'un fonds spécial des hauts plateaux (Journal officiel n°84 du 24/12/2006) et l'accord de mesures en faveur de l'emploi (abattement des charges patronales à la sécurité sociale).

- **PME familiale prééminente et dirigeant omniprésent :** Les PME familiales sont des composantes primordiales du tissu économique algérien. La création d'entreprise est souvent corrélée à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille et un lieu de reproduction des fonctionnements familiaux. Ceci conduit, du point de vue économique, à des comportements parfois contradictoires, voire même irrationnels. La volonté de succession et de transmission des affaires familiales à leurs propres enfants est un fait marquant chez les chefs d'entreprises¹. Les dirigeants omniprésents ne laissent souvent qu'un faible espace d'autonomie et d'initiative à leurs proches collaborateurs et employés.

¹ GHEDDACHE L. et TESSA A. La transmission de la PME familiale : étude exploratoire à partir des perceptions du cédant potentiel. Les cahiers de CREAD. N°91. 2010. p.105-129.

- **Un style de gestion spécifique :** La PME familiale étant prédominante, l'organisation hiérarchique est de type patriarcal¹. Le management est caractérisé par des rapports hiérarchiques de soumission au père et à ses enfants (généralement l'aîné) de manière générale. Le principe étant que l'autorité du père est indiscutable. C'est l'aîné de la famille, le père (ou celui qui en a le statut) qui possède sans partage le pouvoir stratégique. La caractéristique de concentration du pouvoir autour de la personne du propriétaire-dirigeant est renforcée et même légitimée dans le contexte socioculturel algérien. Les chefs des PME ne définissent, par écrit, que rarement leurs plans de stratégie et d'exécution, encore moins lorsqu'il s'agit du futur et du prévisionnel². Peu d'entreprises ont recours aux partenariats et aux fusions en raison de la crainte des entrepreneurs d'une diminution de leur pouvoir stratégique et d'un éclatement de la famille.
- **La PME et Ressources humaines :** L'industrialisation du pays dans les années 60 a provoqué un bouleversement important de la société à travers une urbanisation rapide des générations de paysans transformés, malgré eux, en salariés et en fonctionnaires. La composition du personnel montre que la plupart des employés ont des liens de parenté avec le chef d'entreprise, surtout que la culture orale dans le travail et le faible recours à la culture savante prédominent dans le fonctionnement de l'entreprise. L'embauche ne se fait pas forcément en fonction des qualifications et des compétences, mais en fonction des rapports de confiance entre le chef d'entreprise et des proches de la famille³.
- **La PME, l'entrepreneuriat et les critères socioculturels :** La transition économique optée par l'Algérie bouleversa profondément la politique économique. L'entrepreneuriat devient un levier de création de richesses et d'emplois⁴. Toutefois, les entrepreneurs restent dépendants de leur famille dans le sens où ils perçoivent le partage des revenus générés par leur activité comme un devoir moral de solidarité, compte tenu du soutien important qu'ils ont reçu, ou simplement au nom de la solidarité familiale⁵. L'entrepreneur Algérien évolue dans un environnement arabo-musulman et se retrouve nécessairement influencé par les principes

¹ ASSALA K. (2006). Op.cit. p.4

² GABOUSSA A., KORICHI Y. et SI LEKHAL K. Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives. Revue Université de Ouargla. N°4. 2013. p.37-57.

³ ASSALA K. (2006). Op.cit. p.4

⁴ BENDIABDELLAH A. et Tabet AOUL W. Quelle GRH dans la TPE algérienne ? Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés. 1^{er} avril 2010, Montpellier, France. 12 p.

⁵ ASSALA K. et TOUNES A. Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens. 5^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat - Sherbrooke - Canada - Octobre 2007. 27 p.

de la religion musulmane, concernant d'abord, la perception du travail, le partage des biens, le taux d'intérêt, et l'intérêt de la communauté¹. La PME privée en Algérie se caractérise par la détention du capital par une ou plusieurs personnes. Le propriétaire occupe plusieurs fonctions puisqu'il est à la fois, le dirigeant et le détenteur du capital. Les entrepreneurs Algériens se situent plus dans une dynamique sociale appartenant à la société, ce qui aboutit à un type spécifique du processus entrepreneurial. L'attitude de l'entrepreneur algérien est dictée par le réseau social et familial dans la création d'abord et le fonctionnement de l'entreprise ensuite. Comme le précise Madaoui (2005)² « pour l'entrepreneur algérien, le temps n'est pas que de l'argent.... Le temps industriel n'est pas coupé du reste du temps social : il contient en son sein le temps sacré où les rituels rythment la vie de l'entreprise et de l'usine ». En effet, selon les préceptes de la religion musulmane, l'entreprise doit profiter à la communauté et pas seulement au chef d'entreprise. Ainsi, la réussite d'un entrepreneur n'est réelle qu'à travers la contribution de son entreprise à l'épanouissement de sa famille et de toute la communauté.

- **PME et le secteur informel** : L'informel imprègne les pratiques du monde des PME. Le secteur informel est un secteur non structuré que l'on désigne aussi sous les appellations *d'économie souterraine* ou *d'économie parallèle*. Il renvoie à « cette sphère de l'économie où les unités de production exercent hors des circuits économiques et financiers formels, dans la clandestinité, sans remplir les procédures légales de création (registre de commerce) et / ou de fonctionnement et d'exploitation (déclaration des impôts) »³. En Algérie, ses manifestations sont diverses et concernent plusieurs domaines à savoir la non-déclaration ou la sous-déclaration des ressources humaines, financières et même techniques et /ou technologiques, la fraude fiscale, la pratique de la non-facturation, la sous-facturation et de la surfacturation et la concurrence déloyale des importateurs qui réussissent à contourner les barrières tarifaires. Comme le note Bouyacoub (2004)⁴, le recours à l'informel ne relève pas simplement d'actions rationnelles en vue de minimiser les coûts, il s'impose aussi parce que la plupart du financement et des ressources mains-d'œuvre sont souvent d'origine

¹ TABET AOUL LACHACHI W. Le processus entrepreneurial en Algérie : une adaptation du modèle de Gartner. 12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME-CIFEPME- Agadir, Maroc. 29-31 octobre 2014. 14 p.

² MADOU M. Temps et usage de temps par les entrepreneurs algériens : entre l'idéal céleste et les réalités terrestres. Revue *Temporalités*. N° 3. 2^{ème} semestre 2005. p. 108-120.

³ GABOUSSA A., KORICHI Y. et SI LEKHAL K. (2013). Op.cit. p.48

⁴ Cité dans LALLEMENT M. Les trois modes de production de la petite entreprise. Dans : *Entrepreneurs et PME : approche algéro-française*. Collection Les cahiers du Griot. N°3. 2004. p. 7-13

familiale. Ces entreprises qui exercent en clandestinité portent un grand préjudice à celles créées légalement. Comme le précise Benabdellah (2007)¹ «*par leur comportement de passagers clandestins, les opérateurs de l'économie informelle peut engendrer une perte de confiance vis-à-vis de la loi et de la crédibilité des pouvoirs publics par conséquent. En se constituant comme un pôle de concurrence déloyale, l'informel exerce une forte attractivité sur les entreprises privées en général*».

- **Un environnement défavorable :** Malgré les efforts de l'Algérie pour préparer le terrain à l'ouverture du marché, à travers les différentes réformes adoptées, d'énormes difficultés se dressent sur le chemin de l'entrepreneur. Le rapport annuel de la banque mondiale Doing Business² 2014, dont les données remontent à juin 2013, étudie et compare les réglementations applicables aux entreprises locales dans 189 économies. Il positionne l'Algérie à la 187^{ème} place dans le classement sur la facilité de faire des affaires, loin derrière le Maroc (87^{ème} place) et la Tunisie (51^{ème} place). La complexité des démarches administratives pour la création de son affaire, contraintes liées au foncier industriel, le manque d'information et d'accompagnement, la difficulté d'accès au financement bancaire, la pression fiscale et les contraintes relatives au marché de travail poussent un nombre important d'entreprises à opérer dans le secteur informel³. Cela crée un manque de confiance dans l'administration, ce qui incite certains entrepreneurs à recourir à leurs propres systèmes de règles et de normes.

Cette nomenclature des caractéristiques est loin d'être exhaustive. Il en ressort de cette synthèse des particularités de la PME que l'Algérie n'a pas encore su instaurer une vraie économie de marché. La gestion et la coordination de l'activité économique, marquée par une quasi-absence des institutions, ne se réalisent pas selon des principes clairs et apparents. Par conséquent, les PME/TPE algériennes sont confrontées à un environnement de transition de nature turbulente ne pouvant favoriser leur développement⁴.

Aujourd'hui, les PME occupent une position importante dans l'économie algérienne, continuent à prendre progressivement davantage de place dans l'activité économique du pays et leur rôle ne cesse d'augmenter avec les nouvelles créations. L'entrepreneur algérien se voit

¹ BENABDALLAH Y. L'économie algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité ? Communication au colloque international - Enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la libéralisation commerciale des pays du Maghreb et du Proche-Orient-. 12-13 ou 19-20 octobre 2007. Rabat – Maroc. 21 p

² DOING BUSINESS 2014 (2013). Op.cit. p. 3

³ GILLET A. et MADOUÏ M. Crise et mutations du modèle de développement algérien : du gigantisme industriel au développement de la PME. Revue Travail et Emploi. N°101. Janvier-Mars 2005. p. 71-84.

⁴ BENDIABDELLAH A. et TABET AOUL W. (2010). Op.cit. p.5

assigné d'autres défis. Les entrepreneurs les plus âgés et au niveau de formation généralement peu élevé cèdent la place aux jeunes entrepreneurs qui évoluent dans un marché de plus en plus concurrentiel et montrent plus d'aptitude à l'innovation et à la modernité¹.

2- La gestion de l'innovation dans l'entreprise algérienne

2-1- La politique de l'innovation en Algérie

Les PME algériennes évoluent principalement dans des environnements à dynamique modérée compte tenu du cloisonnement relatif du marché². Elles sont peu innovatrices³ et adoptent une stratégie de positionnement sur des niches leur garantissant des rentes en profitant de l'opacité du marché algérien qui empêche le consommateur de jouer le rôle d'arbitre entre les différents produits de l'entreprise⁴. Ces pratiques n'encouragent en rien l'entrepreneuriat productif et la conception de projets innovants. Il est donc évident de dire qu'en l'absence d'une prise en charge, cette situation risque de constituer à l'avenir une menace lorsque le marché algérien sera totalement ouvert aux entreprises étrangères⁵.

En Algérie, les dépenses en matière de recherche et développement représentent moins de 1% du PIB⁶. Cette faible part s'explique en grande partie par la faiblesse du secteur privé dans l'investissement en recherche. Selon une étude réalisée par Djeflat (2007)⁷, 67% des entreprises enquêtées perçoivent leur environnement scientifique et technologique comme stable, c'est à dire où le progrès technique est lent et ne représente aucun danger pour eux. 25% seulement le perçoivent comme instable et sujet à d'importants changements sans avertissement préalable.

Selon Haudeville et Bouacida (2012)⁸, peu d'études empiriques se sont focalisées sur le processus de l'innovation dans les PME algériennes pouvant expliquer l'implication de ces entreprises dans ce processus, les phénomènes susceptibles d'influer sur leur capacité à

¹ ASSALA K. (2006). Op.cit. p.2

² BOUACIDA R. et HAUDEVILLE B. Recherche et innovation dans les PME algériennes : Une étude empirique sur un échantillon d'entreprises. Actes du colloque international ISGP. Avril 2012. p. 190-207

³ MANCER I. L'entreprise algérienne et l'innovation : un essai d'analyse. Les cahiers du CREAD. N°98-99. 2011-2012. P. 31-47.

⁴ SLAOUTI A. Quelles stratégies pour la création et le développement de PME innovantes en Algérie. Business Management Review. Vol. 1. N°2. Avril-Mai-Juin 2011. p. 112-129.

⁵ FERFERA M-Y. et HAMMOUTENE O. et La PME innovante : un atout pour la croissance économique en Algérie. Colloque international en management et développement. Casablanca, Maroc. 5 et 6 décembre 2014. 15 p.

⁶ BOUACIDA R. et HAUDEVILLE B. (2012). Op.cit. p.7

⁷ DJEFLAT A. Les nouvelles exigences de la PME dans une économie fondée sur la connaissance : Cas des entreprises Maghrébines. In TIC et développement. 2007. 11 p. <http://www.tic.ird.fr/>. Consulté le 24/04/2015.

⁸ Op.cit.

innover et les obstacles qui entravent le développement des activités d'innovation dans ces entreprises.

En l'absence de statistiques qui concernent l'innovation en Algérie, nous nous référons aux rapports de l'institut national algérien de la propriété industrielle (INAPI). Placé sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, l'institut national algérien de propriété industrielle (INAPI) a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par décret exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 dans le cadre de la restructuration de l'INAPI mère (institut algérien de normalisation et de propriété industriel). Rappelons que l'Algérie est membre de l'organisation mondiale de la propriété intellectuelle, conférant ainsi à l'activité de l'INAPI une dimension internationale. Pour l'année 2012¹, l'INAPI enregistre quelque 900 demandes de brevets d'invention dont 86% d'origine étrangère contre seulement 14% d'origine nationale.

Les pouvoirs publics, conscients de l'importance du rôle des PME dans la dynamique concurrentielle, ont entamé une série de réformes à partir des années quatre vingt dix², non seulement pour stimuler et soutenir la création d'entreprises à travers un certain nombre de dispositifs (ANSEJ, ANDI) mais aussi pour mettre au premier plan la capacité de ces entreprises à soutenir la concurrence, surtout après l'ouverture des marchés et pour générer les conditions favorables pour la création et l'essor des PME innovantes. Dans cet esprit, des politiques publiques d'aide à l'innovation sont mises en place. Nous citerons :

- Les institutions de coordination et de valorisation de la recherche, opérées depuis 1962, ont évolué à travers le temps³. Parmi elles figurent l'INAPI (1973) et l'ANVREDET (1998).
- Les programmes de mise à niveau (MEDA I et MEDA II)⁴. Ils sont cofinancés par l'union européenne et ont pour but de permettre l'insertion des entreprises dans le marché mondial, de garantir l'accès à la zone de libre échange euro méditerranéen et le soutien de la recherche et de l'innovation afin de constituer un tissu industriel diversifié formé de PME innovantes.

¹ Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques. Bulletin de veille N°70. Février 2013. 4 p.

² Avec le vote de la loi n°98-11 du 22 Août 98 portant la loi d'orientation et le programme quinquennal sur la recherche scientifique et le développement technologique.

³ Consulter l'annexe n°3 portant sur l'évolution des Institutions de recherche en Algérie.

⁴ Le programme MEDA I est lancé en 1996 dans le cadre du règlement (CE) n° 1488/96 du Conseil du 23 juillet 1996 (MEDA 1). Modifié en 2000 (MEDA II), Il permet à l'Union européenne (UE) d'apporter une aide financière et technique aux pays du sud de la Méditerranée.

- Les relais et structures d'appui (CALPI, CACI)¹. Ils permettent aux PME de disposer des connaissances et des savoirs faire et facilitent les transferts technologiques afin de promouvoir les projets d'innovation.
- Les pôles technologiques. Il n'existe en Algérie qu'un seul projet de parc technologique, le parc de Sidi-Abdellah. Lancé en 2001, il s'articule sur trois districts : le parc technopolitain, le district d'innovation et les structures de soutien.

Toutes ces initiatives ont pour objectifs communs de permettre aux PME de réunir les connaissances et les savoir-faire et faciliter les transferts de technologies pour favoriser le développement des projets d'innovation. La mise en place de politiques publiques d'aide à l'innovation est d'une grande importance pour faciliter l'émergence du processus de l'innovation dans les PME².

En dépit des efforts et de la prise de conscience des enjeux, les pouvoirs publics algériens n'ont pas encore réussi à instaurer une véritable politique d'innovation³. « *Parler d'un système algérien d'innovation demeure prématuré* »⁴. Les entreprises sensées être des acteurs pivots dans le système sont en grande majorité peu utilisatrices de connaissances et faiblement génératrices d'innovation. D'un côté, leurs caractéristiques adossées à un environnement non incitateur à l'innovation engendrent une situation de cloisonnement et d'enfermement sur soi. De l'autre côté, l'expérience de l'Algérie en matière de structuration de la recherche scientifique a révélé des difficultés pour instaurer une pérennité institutionnelle et une efficacité organisationnelle. Cela peut être expliqué d'une part, par l'absence d'interactivité entre les institutions du système de recherche national⁵. D'autre part, par le fait que l'évolution du secteur de la recherche scientifique et technologique ait connu des changements, depuis l'indépendance, marqués par des points de ruptures « *étant donné que chaque nouveau responsable œuvre sans tenir compte des travaux de son prédécesseur* »⁶.

¹ La chambre algérienne locale de la production industrielle (CALPI) et la chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI).

² SLAOUTI A (2011). Op.cit. p.122.

³ BOUACIDA R. et HAUDEVILLE B. (2012). Op.cit. p.8.

⁴ MANCER I. (2012). Op.cit. p.36.

⁵ FERFERA M-Y. et HAMMOUTENE O. (2014). Op.cit. p.7

⁶ MEGHERBI K. Les obstacles institutionnels et organisationnels à la dynamique d'innovation par apprentissage en Algérie : cas de la région de Béjaia. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Mai 2008. 335 p.

2-2- Les obstacles à l'innovation dans les entreprises algériennes

Les PME algériennes se caractérisent souvent par une insuffisance des capacités d'innovation¹. En effet, plusieurs obstacles entravent le développement des projets d'innovation dans ces entreprises. Parmi eux, nous citons les suivantes.

- Les conditions actuelles de l'environnement qui contribuent plus à intensifier les rigidités comportementales et institutionnelles en matière d'innovation².
- Le secteur informel qui s'est imposé dans certains secteurs et qui décourage les investissements productifs source d'innovation. La concurrence déloyale freine l'entrepreneuriat productif et innovant.
- La fragilité financière des PME ne permet pas d'accéder aux investissements liés à l'innovation et diminue leur chance de bénéficier d'un crédit bancaire.
- Le caractère familial des entreprises n'encourage pas l'innovation vu que les propriétaires-dirigeants, lors de la préparation de la succession, transmettent aussi leur mode de gestion, ce qui est appelé la « transmission managériale »³. Cela favorise la formation sur le tas et la résistance au changement.
- L'indisponibilité des compétences et le manque de maîtrise des techniques et des nouveaux savoirs nécessaires pour soutenir le processus d'innovation. Les capacités d'apprentissage sont faibles étant donné que l'acquisition des connaissances techniques se fait de manière routinière et non le résultat d'une recherche ou d'innovation⁴.
- La déconnexion des PME les unes des autres. L'absence de proximités organisationnelles et institutionnelles n'encourage pas l'apprentissage collectif et l'innovation. Le style de management adopté par les entreprises algériennes est loin de favoriser l'interaction et la créativité au sein de l'entreprise⁵.
- Les lacunes du système national d'innovation qui ne semble avoir aucun effet sur la compétitivité des entreprises à cause de l'absence de capitalisation des expériences passées, ainsi que des points de rupture ou d'inflexion dans les programmes mis en œuvre⁶.

¹ BOUACIDA R. et HAUDEVILLE B. (2012). Op.cit. p.8.

² MANCER I. (2012). Op.cit. p. 31

³ GHEDDACHE L. et TESSA A. (2007). Op.cit. p.120.

⁴ ARABI M., KHELFAOUI H. et MEGHERBI K. Les pratiques d'innovation et leurs implications socio-organisationnelles. Cas des PME de la région de Béjaïa. Institut de Recherche pour le Développement (IRD). Projet ESTIME. 2005. 28 p. <http://www.estimate.ird.fr/article153.html> . Consulté le 02/06/2014.

⁵ MANCER I. (2012). Op.cit. p.37

⁶ MEGHERBI K. (2008). Op.cit. p.148.

La recherche en Algérie a souffert de l'instabilité des structures de recherche qui a fini par « *générer une absence de pérennité institutionnelle, empêcher la formation d'une vision à long terme, entraîner une instabilité des ressources humaines et engendrer des modes de gestion inefficaces et démobilisatrices* »¹. L'innovation et sa mise en œuvre dépendent des compétences organisationnelles et des dynamiques d'apprentissage individuelles et collectives. La valorisation et l'incitation de ces compétences sont récompensées par des démarches innovatrices.

L'analyse de l'organisation de l'entreprise algérienne aujourd'hui ne ressemble ni à celle qui a prévalu durant la période de planification, ni à une entreprise purement capitaliste à l'occidentale². Les changements structurels observés dans l'environnement économique ont deux types de répercussions sur les entreprises ; en premier lieu, sur l'organisation et en second lieu, sur la culture managériale ou la manière de gouverner les entreprises³.

➤ Sur le plan organisationnel, le contexte de transition et d'ouverture économique, pousse l'entreprise algérienne à améliorer son modèle organisationnel, peu hiérarchisé et faiblement flexible et ce, à travers un processus d'apprentissage.

➤ Sur le plan culturel, l'entreprise algérienne ne remplit plus une fonction sociale mais plutôt économique. C'est toute la manière de penser, de faire et de procéder qui a changé.

La manière dont se conjuguent ces deux aspects à savoir, organisationnel et culturel, détermine les stratégies et les politiques mises en œuvre par les entreprises algériennes notamment dans le domaine de l'innovation.

Les projets d'innovation sont directement reliés au concept de compétences. Cependant, l'entreprise algérienne ne se préoccupe pas tellement de la question du développement des compétences, ni de la formation du personnel. Megherbi et al. (2005)⁴ indiquent que la majorité des entreprises (étudiées dans la région de Béjaïa) ne mettent pas en place un système d'incitation qui récompense les démarches innovatrices dans l'entreprise et elles n'ont pas de système formel qui valorise les compétences.

¹ MEGHERBI K. (2008). Op.cit. p. 135.

² BENAMAR B. Innovation et économie de marché en Algérie : cas des IAA. Revue CREAD. Numéro: 72. 2005. p. 29-51

³ AMDAOUD M. et ASMANI A. La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Forum Innovation IV : crise, innovation et transition. Octobre 2014. 20 p. http://cit2014.sciencesconf.org/conference/cit2014/pages/ma_communication.pdf. Consulté le 15/03/2015.

⁴ ARABI M., KHELFAOUI H. et MEGHERBI K. (2005). Op.cit. p.13.

Bien que des changements, découlant des politiques d'ajustement structurel de la décennie 90, aient touché diverses fonctions de l'entreprise (finance, marketing, technologie, logistique..), la mise à niveau des ressources humaines semble être quasiment ignorée¹. Slaouti (2011)² met en avant l'indisponibilité des compétences sur le marché du travail. En effet, l'emploi a connu une évolution au courant de ces dernières années³, notamment dans le cadre des différents dispositifs d'insertion professionnelle (ANEM et DAS). Malgré cela, plusieurs recherches mettent en avant les difficultés des PME à accéder aux compétences techniques et managériales et le marché de l'emploi est tellement désordonné qu'il n'obéit à aucune règle ni contrôle. Les employeurs utilisent parfois des voies pas très nettes (travail au noir et autres pratiques)⁴. Un autre phénomène mérite d'être soulevé, celui de la convergence de la main d'œuvre vers le secteur tertiaire. La structure de l'emploi, selon le secteur d'activité, fait ressortir le secteur du commerce et des services en progression continue (près de 60% de la population occupée), comme le montre le tableau suivant.

Tableau n°8 : Répartition de la population occupée selon le secteur d'activité
(2012, 2013, 2014)

(En milliers)

Secteur d'activité	Au 4 ^{ème} Trimestre 2012		Au 4 ^{ème} Trimestre 2013		Au 3 ^{ème} Trimestre 2014	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Agriculture	912	9%	1 141	11%	899	9%
Industrie	1 335	13%	1 407	13%	1 290	12%
BTP	1 663	16%	1 791	17%	1 826	18%
Commerce-Services	6 260	62%	6 449	60%	6 224	61%
Total	10 170	100%	10 788	100%	10 239	100%

Source : Les bulletins de la Direction technique chargée des statistiques de la population et de l'emploi (ONS)⁵

¹ BENDIABDELLAH A. et CHELLIL A. Formation et développement des compétences dans la pratique des entreprises algériennes. La revue de l'Economie et de Management. Université de Tlemcen. N°3. 2004. 13 p.

² SLAOUTI A (2011). Op.cit. p.121

³ L'emploi a connu une évolution de 8.2 % durant le 1^{er} semestre 2013 par rapport au 1^{er} semestre 2012.

⁴ BENDIABDELLAH A. et TABET AOUL W. (2010). Op.cit. p.10.

⁵ Bulletin de la Direction Technique chargée des Statistiques de la Population et de l'Emploi (ONS). N°651/2012, N°653/2013 et N°671/2014.

Nous constatons une concentration dans le secteur tertiaire, non intensif en connaissances et peu utilisateur d'emplois hautement qualifiés. Comme le précise Mancner (2012) «*l'Algérie emploi sa main-d'œuvre et non ses compétences*»¹.

La problématique est double. D'une part, la mobilisation des ressources humaines s'opère autour de l'entourage immédiat. Les motivations d'embauche sont tout d'abord liées à la confiance et ensuite à la compétence et au devoir². D'autre part, la palette des compétences proposées sur le marché du travail reste insuffisante soit pour cause de la faible qualification des demandeurs d'emploi, soit parce que les enseignements dispensés par les structures habilitées (le système éducatif) sont en déconnection totale avec les besoins réels des entreprises³.

Pour une meilleure fusion entre la sphère de la production et celle de la connaissance et compétence, l'entreprise est tenue d'une part d'entretenir des relations et des échanges avec les équipes universitaires et les milieux scientifiques et, d'autre part une véritable politique de formation peut s'avérer nécessaire pour assurer la survie de l'entreprise algérienne et garantir l'emploi de ses travailleurs⁴.

Faire de la formation un outil stratégique au service d'une vision radicalement tournée vers l'avenir, constitue le passage obligé, aussi bien en vue de développer les compétences et les habiletés des hommes, que pour vaincre les mentalités héritées de l'ère de l'économie administrée, et donc faire évoluer les comportements vers une meilleure adéquation avec les nouvelles exigences et les nouveaux défis.

3- Evaluation du secteur des PME dans la région de Béjaia

L'économie algérienne a subi une mutation de grande ampleur, passant d'une économie dirigée à une économie de marché. Ces changements ont eu des retombées sur tous les domaines de la sphère économique en général et sur l'entreprise en particulier et la région de Béjaia n'en fait pas exception.

Le basculement de l'économie vers la mondialisation n'est pas aisé à mettre en place. Les conditions de l'environnement de l'entreprise algérienne ont changé : une concurrence plus ardue, un contexte de plus en plus turbulent, la prééminence de la technologie et plus

¹ MANCER I. (2012). Op.cit. p.36.

² ASSALA K. et TOUNES A. (2007). Op.cit. p.15

³ SLAOUTI A. (2011). Op.cit. p.121

⁴ BENDIABDELLAH A. et CHELLIL A. (2004). Op.cit. p. 4

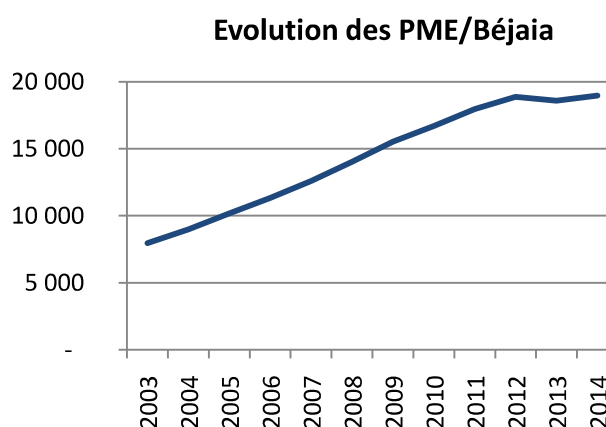
d'exigences en matière de compétitivité. Ce sont autant de données qui poussent l'entreprise à réfléchir sur la manière de s'adapter et d'arracher une place sur le marché. L'innovation semble être la clé de survie des entreprises et le moteur de la croissance économique. Qu'en est-il de la dynamique des PME de la Wilaya de Béjaïa ?

La répartition géographique de la population des PME en Algérie affiche une concentration dans certaines wilayas du nord. La wilaya de Béjaïa occupe la quatrième place en termes de présence et de création de PME. Afin de mieux appréhender cette dynamique, nous tenterons de l'analyser à travers les mouvements de création des PME, les secteurs d'activité, les tranches d'effectif et l'emploi.

La population globale des PME s'élève à 18 851 PME pour l'année 2014. Le tableau suivant montre la mouvance des entreprises de la wilaya de Béjaïa durant la période de 2003-2014.

Tableau n°9 : Evolution des PME de la wilaya de Béjaïa (2003-2014)

Année	Nombre de PME
2003	7 947
2004	8 979
2005	10 167
2006	11 312
2007	12 588
2008	14 009
2009	15 517
2010	16 695
2011	17 962
2012	18 872
2013	18 581
2014	18 970



Source : Etabli à partir des bulletins d'information statistique de la PME

A travers ce tableau et ce graphique, nous constatons, une croissance significative du nombre des PME. En effet, dans un intervalle de dix ans, soit de 2004 à 2014, le taux

d'évolution¹ est de 111%. D'autre part, nous remarquons que, pour les trois dernières années (2012, 2013 et 2014), la courbe de l'évolution des PME enregistre une certaine stabilité.

Néanmoins, cette indication à elle seule ne suffit pas pour évaluer la dynamique des entreprises de la wilaya de Béjaïa. Pour cela, il faudra consulter les données relatives aux mouvements de ces mêmes entreprises durant la période étudiée. Durant l'année 2014, 334 entreprises ont été créées, 62 entreprises réactivées et 7 entreprises ont été radiées, soit un taux de natalité² de 2,1% et un taux de mortalité³ de 0,04%. Le taux de natalité de l'année 2014 est assez faible comparé à celui de l'année 2010 (10,04%), l'année 2011 (8,70%) et celui de l'année 2012 (10,33%), ce qui induit cette stabilité dans l'évolution des PME.

À la fin du 4^{ème} trimestre 2014 et suivant les données de la direction de la PME/PMI de la wilaya de Béjaïa, 18 929 PME privées sont déclarées et 41 PME publiques sont enregistrées. Ainsi, les PME privées dominent à raison de 99,8% du total des PME et les PME publiques sont minoritaires avec 0,2% uniquement du total des PME.

Les PME algériennes sont majoritairement de type TPE (très petite entreprise). Les PME de la wilaya de Béjaïa n'y échappent pas à cette caractérisation comme le démontre le tableau suivant.

Tableau n°10 : Répartition des PME privées de la wilaya de Béjaïa
Par tranche d'effectif (2014)

Tranche d'effectif	Nombre de PME	Taux (%)
[1 à 9 Salariés]	17 982	95%
[10 à 49 Salariés]	809	4%
[50 à 250 Salariés]	138	1%
Total	18 929	100%

Source : Direction de la PME/PMI de la wilaya de Béjaïa

¹ Le taux d'évolution 2014/2004 = (Nombre de PME²⁰¹⁴ - Nombre de PME²⁰¹⁰) / Nombre de PME²⁰¹⁰.

² Le taux de natalité = (Nombre de PME en activité²⁰¹⁴ / La population moyenne²⁰¹⁴) * 100

Sachant que : Nombre de PME en activité²⁰¹⁴ = PME nouvellement créées²⁰¹⁴ + PME réactivées²⁰¹⁴

et que : La population moyenne²⁰¹⁴ = (Population de PME début 2014 + Population de PME fin 2014) / 2

³ Le taux de mortalité = (Nombre de PME radiées²⁰¹⁴ / La population moyenne²⁰¹⁴) * 100

La répartition sectorielle des PME de la wilaya de Béjaia indique que celles-ci se concentrent à 60% dans le secteur tertiaire, le secteur des bâtiments et travaux publics vient en deuxième position avec 24% tel indiqué dans le tableau suivant.

Tableau n°11 : Répartition sectorielle des PME de la wilaya de Béjaia (2014)

	Nombre de PME		Total PME	
	Privées	Publiques	Nombre	%
Agriculture	407	1	408	2%
Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés	32	3	35	0,2%
BTPH	4 511	8	4 519	23,8%
Industries manufacturières	2 581	18	2 599	14%
Services	11 398	11	11 409	60%
Total	18 929	41	18 970	100%

Source : Direction de la PME/PMI de la wilaya de Béjaia

Suivant les données établies par la direction de la PME/PMI de Béjaia, les PME privées emploient 53 151 salariés contre 2 464 de postes d'emploi dans les entreprises publiques. Ces effectifs sont répartis à travers les secteurs d'activité comme indiqué dans le tableau suivant :

Tableau n°12 : Répartition de l'emploi par secteur d'activité

-Wilaya de Béjaia- 2014

	Effectif des PME		Total effectif	
	Privées	Publiques	Nombre	%
Agriculture	2 062	9	2 071	4%
Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés	481	237	718	1,3%
BTPH	15 057	506	15 563	28,0%
Industries manufacturières	9 517	1 349	10 866	20%
Services	26 034	363	26 397	47%
Total	53 151	2 464	55 615	100%

Source : Direction de la PME/PMI de la wilaya de Béjaia

De ce tableau, nous constatons que l'orientation de l'emploi suit celle des PME. En effet, le secteur des services absorbe 47% de la population active, suit le secteur des travaux de bâtiments avec un taux de 28% et en troisième position le secteur des industries avec 20%.

L'analyse de la répartition spatiale des PME de la wilaya de Béjaia indique que celles-ci se répartissent d'une manière inégale à travers les différentes daïras composant la wilaya comme indiqué sur le tableau suivant.

Tableau n°13 : Répartition spatiale des PME privées suivant les 5 premières daïras de la Wilaya de Béjaia (2014)

N°	Daïra	Nombre PME	Taux (%)
1	BEJAIA	6646	35,1%
2	AKBOU	1952	10,3%
3	AMIZOUR	1180	6,2%
4	TAZMALT	943	5,0%
5	EL KSEUR	942	5,0%
Total des PME		18929	100%

Source : Direction de la PME/PMI de la wilaya de Béjaia

De ce tableau, nous constatons que les PME se concentrent dans les cinq premières daïras à raison de 62% du nombre total de PME privées, cela peut être expliqué par la disponibilité des infrastructures de base dans ces régions et l'existence de zones industrielles favorables au développement des entreprises.

La performance des entreprises est le résultat de nombreux facteurs, parmi lesquels leur capacité à innover. Les investissements en technologies de l'information sont également vus comme un gage de compétitivité. Les PME de la wilaya de Béjaia ne peuvent y échapper à ces nouvelles règles, surtout avec l'ouverture des marchés.

L'enquête de Mergherbi et al. (2005)¹ réalisée auprès de quelques entreprises de la wilaya de Béjaia, révèle que les entreprises enquêtées font preuve de plus en plus de dynamisme en matière d'acquisition et de renouvellement des technologies. Elles pratiquent une certaine diversification dans les modes d'acquisition et de renouvellement des

¹ ARABI M., KHELFAOUI H. et MEGHERBI K. (2005). Op.cit. p.13.

technologies, et bien que certaines se soient dotées de technologies dépassées, elles développent des activités d'optimisation et de valorisation des process et de la qualité des produits. Cependant, leurs systèmes d'information et de communication présentent des lacunes et les activités de veille technologique sont quasi-inexistantes.

La gestion des ressources humaines se caractérise par une sous qualification des ressources humaines qui se manifeste à travers un taux d'encadrement technique, managérial et administratif assez réduit et la quasi-inexistence d'un système de formation continue. Rappelons que la GRH est reconnue pour être un facteur déterminant en matière de valorisation des compétences et des savoir, et donc de constitution des capacités d'innovation.

Bien qu'il y ait existence d'une certaine activité d'innovation dans quelques entreprises, elles ne se résument que dans des modifications et des améliorations apportées sur les produits. La dynamique de l'innovation se heurte principalement au manque de compétences et à l'absence de développement d'apprentissage.

Conclusion du chapitre 3

Les entreprises évoluent de plus en plus dans des environnements où les avancées technologiques et l'innovation sont des facteurs essentiels pour l'obtention d'avantages concurrentiels. L'innovation en Algérie se heurte à l'absence de politique d'innovation au sein des entreprises algériennes. Ceci peut s'expliquer à travers les deux niveaux, interne et externe, de l'entreprise.

Au niveau interne, c'est essentiellement la maîtrise des pratiques managériales et la culture d'entreprise qui fait défaut. Les processus sont faiblement formalisés, les modes organisationnels et les schémas de communication-information sont inadaptés, les programmes de valorisation des compétences et des qualifications presque inexistantes, les processus d'apprentissage ne sont pas valorisés et la veille technologique n'est pas pratiquée. L'innovation n'est pas intégrée dans la vision stratégique et l'esprit d'initiative n'est que rarement observé.

Au niveau externe, les entreprises évoluent dans des espaces stériles et des environnements institutionnels rigides. Les entreprises ne bénéficient pas des mesures institutionnelles d'appui et d'aide à l'innovation et ne sont que faiblement connectées aux autres acteurs de l'innovation. En dépit des efforts et de la prise de conscience des enjeux, les pouvoirs publics algériens n'ont pas encore réussi à instaurer une véritable politique d'innovation afin de promouvoir le développement et la compétitivité des entreprises.

L'activité d'innovation est plus que jamais au centre de l'entreprise. Elle est le résultat de l'interaction d'une multitude de facteurs organisationnels et institutionnels : la structure et la stratégie, la gestion des ressources humaines, la culture d'entreprise, l'environnement et les actions des pouvoirs publics. Plus que cela, l'innovation organisationnelle s'assimile à un processus qui implique le développement et l'utilisation de ressources et capacités existantes, en interne ou en externe, pour parvenir à un avantage concurrentiel soutenable.

Puisque la PME de la wilaya de Béjaïa n'est pas à l'abri de ces nouveaux défis, quel comportement adopte-elle face à l'innovation organisationnelle et comment adapte-elle son organisation interne à son environnement ? Nous essayerons de répondre à ces questions à travers notre enquête de terrain dont l'analyse des données et l'interprétation des résultats feront l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 4: Présentation de la démarche de l'enquête de terrain et analyse des résultats

Introduction du chapitre 4

La globalisation, caractérisée par l'intensification de la concurrence globale, accroît les exigences imposées aux PME. L'adaptation de leur organisation interne aux évolutions de leur environnement et l'adaptation cohérente avec leur politique de positionnement dans leur secteur et sur leur marché, constituent un des enjeux majeurs de l'innovation organisationnelle.

Après avoir exposé brièvement, dans le chapitre précédent, la dynamique des PME en Algérie et dans la région de Béjaïa, nous passerons à l'analyse des données recueillies lors de l'enquête de terrain. Cela va nous permettre de développer l'objet de notre mémoire qui porte une attention particulière à l'environnement interne de l'entreprise, son mode de gestion, son organisation du travail, sa gestion des compétences et des connaissances et ses pratiques en matière de technologie. Ce sont autant d'éléments qui, en étant combinés d'une façon cohérente, stimulent l'innovation organisationnelle.

Nous débiterons par la présentation de la méthodologie de travail adoptée et les choix opérés en ce sens. Nous nous appuierons sur quelques points suivis lors de la sélection de l'échantillon et de l'élaboration du questionnaire qui va nous permettre d'établir un état des lieux sur la manifestation de l'innovation organisationnelle au sein des PME de la wilaya de Béjaïa. Enfin, nous essaierons d'analyser les résultats obtenus au terme de notre enquête de terrain.

1-La démarche méthodologique de l'enquête de terrain

A travers ce point, nous présenterons la démarche méthodologique suivie dans le cadre du travail de terrain. Dans un premier lieu, nous décrirons les objectifs de notre enquête, la confection et le contenu du questionnaire et la manière dont s'est déroulée l'enquête. En second lieu, nous préciserons les choix de la population enquêtée et procéderons à la construction des caractéristiques générales des entreprises composant notre échantillon.

1-1- La méthodologie de l'enquête de terrain

1-1-1- Objectif de l'enquête de terrain

Avec la transition vers l'économie de marché et les projets d'adhésion à l'OMC, l'Algérie n'est pas à l'abri des turbulences de l'environnement. Ainsi, l'entreprise Algérienne devra être, en même temps, en mesure de relever les nouveaux défis de la concurrence mondiale et, surtout, en mesure de suivre le rythme de l'innovation et de se l'approprier.

De nombreuses études sur l'innovation et ses impacts soulignent que la dimension organisationnelle est souvent primordiale, et que la gestion de la connaissance, le développement des compétences et l'implication des travailleurs procurent souvent un avantage comparatif décisif.

Dans le cadre de ce contexte, nous nous interrogeons sur l'état des lieux de l'innovation organisationnelle au sein des PME de la wilaya de Béjaia. Autrement dit, nous cherchons à savoir si les PME manifestent un intérêt à leur organisation, et dans ce cas, à chercher sous quels aspects se manifeste-il.

Pour cela, nous avons opté pour une approche quantitative traduite par une enquête de terrain. Ce type de recherche s'appuie sur des techniques quantitatives pour la collecte de données. Ceci concorde avec l'objectif de ce mémoire qui est d'établir un état des lieux de quelques entreprises situées dans la région de Béjaia. Si notre questionnaire est notre instrument de mesure, c'est bien la nature quantitative de ces données qui doit nous permettre d'établir les relations statistiques nécessaires pour tester nos hypothèses.

1-1-2- Confection et contenu du questionnaire d'enquête

Le processus d'élaboration du questionnaire est un moment crucial de notre recherche. Il a été développé sur la base de la partie théorique présentée dans le premier et deuxième chapitre et de la question de départ qui a été le fil conducteur lors de la formulation des questions. Les interprétations des réponses contribueront à donner des éléments aux séries d'interrogations véhiculées tout le long de ce mémoire.

Lors de la formulation des questions, nous avons fait appel aussi bien à des questions ouvertes que fermées qu'à des questions plus élaborées comportant des échelles de réponses. Nous savions que certaines échelles de mesures seraient construites à partir de la spécificité et de la connaissance du terrain, tandis que d'autres étaient bien sûr préexistantes et déjà validées au sein de la littérature.

Pour favoriser la compréhension de notre démarche, nous avons souhaité rendre visible la structure même du questionnaire en faisant clairement apparaître les principaux axes qui sont complémentaires.

- **Présentation de l'entreprise** : Les données collectées de cet axe devraient nous permettre d'identifier les critères des entreprises enquêtées, à savoir : la raison sociale, lieu d'implantation, date de création, statut juridique, le secteur d'activité et l'effectif. L'objectif étant de dresser une typologie des entreprises composant notre échantillon suivant l'appartenance à tel type d'entreprise ou tel secteur afin de pouvoir affiner notre analyse des résultats.
- **Organisation de l'entreprise** : Cet axe est justifié par le fait que l'innovation organisationnelle est liée au développement interne de l'entreprise, plus particulièrement la perception du changement par l'organisation. Notre but est de pouvoir observer le comportement de l'entreprise vis-à-vis des pressions internes et externes.
- **Gestion des compétences et formation** : Par cet axe, nous souhaitons repérer des pratiques liées à la gestion des compétences et à la formation. Dans un contexte de mondialisation et de concurrence internationale, l'entreprise est sujette à la détection des compétences détenues par les individus et à leur renforcement dans une perspective de développement professionnel.
- **Gestion des connaissances** : Face à une économie dite de savoir, le capital humain par ses capacités et surtout son savoir et savoir-faire est considéré comme porteur d'un nouvel actif qu'est la connaissance. L'objectif de cet axe est de savoir si les entreprises de la région de Béjaia veillent à l'utilisation et à la capitalisation de la connaissance acquise des compétences des employés.

- **Pratiques en matière de TIC :** Les dimensions, technologique et organisationnelle, de l'innovation entretiennent une relation de réciprocité. Notre objectif à travers cet axe est de tenter de cerner l'attitude de l'entreprise à l'égard des technologies d'information et de communication.
- **La place de l'innovation dans l'entreprise :** Pour que l'innovation devienne un facteur concurrentiel, il faudrait l'implication de tous les membres constituant l'organisation, de la direction générale (ou propriétaire/gérant) aux simples employés. Dans cette partie, nous nous interrogeons sur la manière avec laquelle les entreprises de la région de Béjaia abordent le concept d'innovation.

1-2- Déroulement de l'enquête

Pour entamer notre travail de terrain, nous avons opté pour un recueil d'informations et de données concernant le secteur des PME de la wilaya de Béjaia, en s'adressant à la direction de la PME et de la chambre de commerce qui sont deux organismes publics possédant des données concernant la population des PME et travaillant en étroite relation avec la CNAS de Béjaia et le ministère de développement industriel et de la promotion de l'investissement.

Après cette collecte de données, nous nous sommes déplacés auprès des entreprises de la région de Béjaia afin de leur remettre le questionnaire qui leur est destiné. Pour la détermination de l'échantillon de PME à enquêter, nous avons tenu, d'une part, à respecter les critères de classification algérienne des PME, à savoir : très petite, petite et moyenne entreprise, en ayant pour repère le nombre d'effectif. D'une autre part, le nombre des entreprises visées a été tributaire de la bonne volonté et de la disponibilité de leurs responsables.

Nous avons pu distribuer 112 questionnaires auprès des entreprises implantées dans les zones d'activité de Béjaia, El-kseur, Taharacht en plus de quelques entreprises se trouvant à Sidi Aich, Oued Ghir et Akbou. Nous avons envoyé également 160 questionnaires par voie électronique (E-mail, page facebook). Cependant, nous n'avons pu récupérer que 62 questionnaires dont 5 parmi ceux envoyés par internet. Après le tri, nous n'avons retenu que 59 questionnaires réellement exploitables, ce qui nous fait un taux de près de 22% du total des questionnaires distribués (ceux remis en mains propres et ceux envoyés par voie électronique).

1-3- Les limites inhérentes à l'enquête de terrain

L'enquête auprès des PME de la wilaya de Béjaïa n'a pas été facile à réaliser. Alors que certaines entreprises n'ont rempli les questionnaires qu'à moitié, d'autres ont carrément refusé de prendre le questionnaire malgré les délais assez large qui leur ont été accordé et le fait que nous avons dû les rassurer que les informations divulguées seront strictement utilisées à des fins scientifiques. Ainsi, notre étude s'est heurté aux refus des dirigeants qui refusent de divulguer des informations qu'ils considèrent comme pertinentes et sont pour la majorité réticents à le faire.

Par ailleurs, les entreprises qui ont rempli les questionnaires ont toutes précisé qu'il fallait passer par le service GRH car c'est le service désigné par le gérant pour remplir les questionnaires. Nous aurions aimé que la direction prenne part car elle joue un rôle déterminant dans l'adoption et la diffusion de l'innovation.

Notons également que nous avons envoyé notre questionnaire par internet à 160 entreprises dont les adresses mail étaient disponibles dans les annuaires. Néanmoins nous n'avons obtenu en retour que 05 réponses soit un taux de 3% du total des questionnaires envoyés par voie électronique.

La méthode quantitative nous a permis le traitement statistique des données et nous a offert la possibilité d'évaluer les liaisons entre les variables et de les hiérarchiser. Néanmoins, une telle approche présente des limites dont le manque d'importance donnée au point de vue de l'enquêté. Nous aurions aimé compléter ce manque par l'utilisation de la méthode qualitative car celle-ci permet de recueillir des réponses approfondies à travers un discours très riche et spontané sur la manière dont les enquêtés appréhendent le sujet de l'enquête avec leurs vécus et leurs propres termes. Cependant, face au refus des entreprises enquêtées d'y participer, nous nous sommes contentés de la méthode quantitative.

1-4-Population et échantillonnage

Le choix d'un échantillon représentatif de répondants parmi la population étudiée est une étape déterminante pour toute étude. En ce qui concerne le choix de la wilaya de Béjaïa, nous préciserons que l'ensemble des entreprises enquêtées se situent dans cette région. Notre choix se justifie par le fait que la proximité géographique des lieux nous est favorable et le fait qu'elle soit dotée de zones d'activité munies des structures favorables pour le développement des PME. La wilaya de Béjaïa se caractérise également par une population de PME privées assez actives qui favorisent le dynamisme de la région de Béjaïa. Rappelons que celle-ci se trouve à la quatrième place du classement des wilayas par nombre de PME durant le premier

semestre 2013 dont la part est estimée à 4,68% du total des PME en Algérie. Sans oublier de mettre l'accent sur l'existence de nombreux laboratoires de recherche au niveau de l'université de Béjaia ainsi que des centres de formations professionnelles et des écoles privées de formation, autant de sources de création de nouveaux savoirs indispensables au développement des compétences.

L'objectif poursuivi dans notre travail de terrain est d'établir un état des lieux de quelques entreprises de la région de Béjaia en matière d'innovation organisationnelle. Cependant, d'autres interrogations ont surgi à savoir, quelle population cibler ? et sur quelle base sélectionner un échantillon de cette population ?

Dans notre étude, nous nous sommes limités aux petites et moyennes entreprises (P.M.E). Rappelons que, selon le rapport de la direction de la PME/PMI de la wilaya de Béjaia pour l'année 2014, les PME (publiques et privées) représentent 99,8% du total de la population des entreprises de la région de Béjaia. Ce tableau nous éclaire sur la répartition des entreprises suivant la taille et le statut juridique.

Tableau n°14 : Répartition des entreprises suivant le statut juridique
- Wilaya de Béjaia- 2014

Type	Secteur privé		Secteur public		Total général	
	Total	%	Total	%	Nombre	%
PME	18 929	99,9%	41	70,7%	18 970	99,8%
Grandes entreprises	13	0,1%	17	29,3%	30	0,2%
Total	18 942	100%	58	100%	19 000	100%

Source : Direction de la PME/PMI de la wilaya de Béjaia

Rappelons que le ministère chargé de la PME, se basant sur la loi n°01-18 du 12/12/2001, distingue entre trois types de PME : les très petites, petites et moyennes entreprises.

En plus du critère de la taille, les entreprises qui entrent dans le cadre de notre échantillonnage ont été sollicitées quel que soit le domaine d'activité dans lequel elles exercent. Nous n'avons pas délimité notre échantillon dès le départ de notre travail sur le terrain car nous avons tenu à ce que nous ayons un maximum de diversité dans les activités des entreprises enquêtées.

1-5-Description de l'échantillon étudié

Notre échantillon se compose de 59 entreprises avec un taux de remplissage¹ global de 87% sur l'ensemble des questionnaires récupérés. Les premiers résultats descriptifs des entreprises composant notre échantillon sont présentés dans cette partie, tout en s'appuyant sur les variables suivantes : la taille de l'entreprise, statut juridique, secteur d'activité, localisation et année d'installation.

Nous soulignons que pour le traitement des données recueillies de l'enquête de terrain, nous avons utilisé le logiciel *Sphinx plus 2* qui permet la conception de questionnaires ainsi que la saisie et le dépouillement des données recueillies.

1-5-1- Répartition par taille (en fonction de l'effectif de l'entreprise)

La typologie des entreprises enquêtées selon la classification des PME en Algérie se présente comme suit :

Tableau n°15 : Répartition des entreprises enquêtées suivant leur effectif

Tranche d'effectif	Nb	% cit.
De 1 à 9 Salariés	22	37,3%
De 10 à 49 Salariés	17	28,8%
De 50 à 250 Salariés	20	33,9%
Total	59	100,0%

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Comme nous l'avons déjà signalé, nous avons tenu à intégrer dans notre analyse les différentes catégories de PME afin de pouvoir observer le comportement de leurs organisations sans que cela soit influencé par le critère de la taille. Ainsi, suivant ce tableau, notre échantillon est constitué de 37,3% de TPE (très petites entreprises), de 28,8% de PE (petites entreprises) et enfin de 33,9% de ME (moyennes entreprises). Rappelons que les TPE constituent 95% du tissu des PME de la région de Béjaia (suivant les données de la direction des PME/PMI de la wilaya de Béjaia).

¹ Le taux de remplissage permet d'évaluer le poids, en pourcentage, des questions auxquelles l'interviewé a réellement répondu par rapport à l'ensemble des questions proposées dans l'enquête.

1-5-2- Répartition par détention du capital

La répartition selon la propriété du capital des PME de notre échantillon affiche les résultats résumés comme suit :

Tableau n°16 : Répartition des entreprises enquêtées selon la propriété du capital

	Nb	% cit.
Secteur public	4	6,8%
Secteur privé	55	93,2%
Total	59	100,0%

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

De ce tableau, nous constatons que notre échantillon est dominé à 93,2% du secteur privé contre uniquement 6,8% d'entreprises issues du secteur publique. Ces dernières font partie des entreprises publiques économiques (EPE) issues des restructurations, organique et financière, des années quatre vingt et quatre vingt dix.

1-5-3- Répartition par statut juridique

Les formes juridiques revêtues par les entreprises composant notre échantillon sont diverses et sont récapitulées dans le tableau suivant :

Tableau n°17 : Répartition des entreprises enquêtées par statut juridique

	Nb	% cit.
SARL	30	50,8%
SPA	9	15,3%
Entreprise individuelle	8	13,6%
EURL	8	13,6%
SNC	4	6,8%
Total	59	100%

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

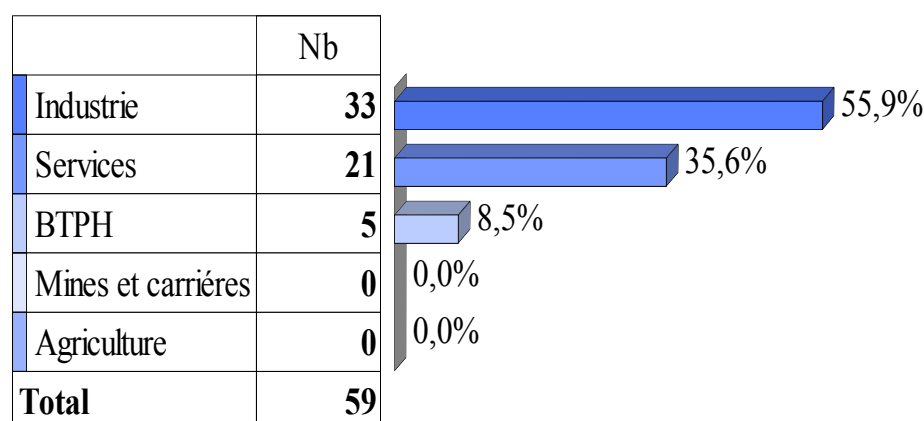
La répartition par forme juridique des sociétés nous indique que 50,8 % des entreprises questionnées sont de type SARL (sociétés à responsabilité limitée). Les SPA (sociétés par action) viennent en deuxième place avec 15,3%. Ensuite, les EURL et les entreprises individuelles qui sont à égalité avec 13,6%. Les SNC (sociétés en nom collectif) sont en dernière position avec 6,8%.

La préférence des PME pour la SARL peut s'expliquer par les avantages que leur offre cette forme d'entreprise. En effet, la loi régissant cette forme juridique permet la perpétuation de la propriété au sein de la famille, dans la mesure où les lois¹ régissant son fonctionnement permettent la transmission des droits de propriété aux membres de la famille par une simple procédure légale d'agrément (acte authentique). Ce sont autant de facteurs qui font de cette forme un modèle adapté aux entreprises familiales

1-5-4- Répartition par secteur d'activité

Les secteurs d'activité auxquels appartiennent les entreprises de notre échantillon sont détaillés dans le tableau suivant :

Tableau n°18 : Répartition des entreprises enquêtées par secteur d'activité



Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Ce tableau montre que notre échantillon abrite des entreprises de trois secteurs différents. La plus grande fréquence revient au secteur de l'industrie avec un taux de 55,9%, suivi du secteur des services (35,6%) et enfin le secteur du bâtiment BTPH avec 8,5%.

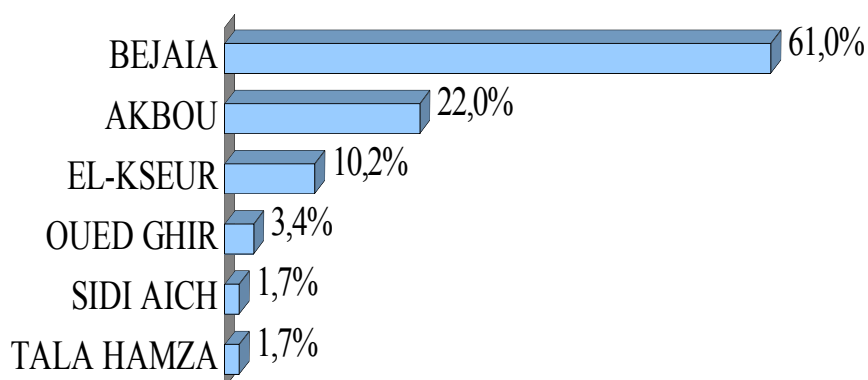
La concentration des PME constituant notre échantillon autour du secteur de l'industrie peut s'expliquer par le fait que nous avons distribué notre questionnaire dans les zones industrielles (zone d'activité de Béjaia, d'Elkseur et de Taharacht) qui abritent des entreprises industrielles de type agro-alimentaire. Néanmoins, notre échantillon ne comporte aucune entreprise appartenant aux secteurs de l'agriculture et des mines et carrières.

¹ Les articles 564 à 591 du code de commerce

1-5-5- Répartition par localisation géographique (par commune)

Les entreprises de notre échantillon final se répartissent majoritairement dans trois communes, à savoir : Béjaia (61%), Akbou (22%) et Elkseur (10,2%). Rappelons que chacune de ces trois communes est réputée par la densité des entreprises autour des zones industrielles qu'elles hébergent. Cela est détaillé dans le graphe suivant.

Graphe n°3 : Répartition des PME enquêtées par localisation géographique (Par commune)



Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

1-5-6- Répartition par âge des PME enquêtées

Sur le plan de répartition par catégories d'âge des PME enquêtées, le tableau suivant résume les résultats obtenus au terme de notre enquête de terrain.

Tableau n°19 : Répartition par âge des PME enquêtées

Catégorie d'âge	Nombre de PME	%
Plus de 25 ans	9	15,3%
Entre 15 à 25 ans	14	23,7%
Entre 5 à 15 ans	23	39%
Moins de 5 ans	13	22%
Total	59	100%

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

De l'observation du tableau n°19, nous remarquons que les proportions d'âge des entreprises étudiées sont assez homogènes. Cependant, les entreprises âgées entre 5 et 15 ans dépassent sensiblement les autres tranches d'âge avec un taux de 39% du total des PME enquêtées.

Après avoir présenté la démarche méthodologique de l'enquête de terrain, nous procéderons à la présentation des résultats, suivie d'un essai d'interprétation et d'analyse de ces derniers.

2- Analyse et interprétation des résultats

Dans ce deuxième point, nous procédons au traitement des données collectées au terme de notre enquête de terrain et dont les résultats globaux ont été présentés précédemment.

Pour rappel, dès Schumpeter, l'attention a été attirée sur l'importance des innovations organisationnelles puisque, parmi les cinq sources d'innovation, il cite les changements dans les méthodes d'organisation. Notre objectif est d'essayer de répondre à notre problématique posée au départ, à savoir de tenter d'établir un état des lieux de l'innovation organisationnelle au sein des PME de la wilaya de Béjaia et ce à travers l'observation de l'organisation interne de ces dernières.

Pour le traitement des données, nous avons eu recours au logiciel « Sphinx plus 2 » qui nous a permis de faire une analyse descriptive pour notre base de données.

Dans le but de structurer notre travail, nous traiterons de quelques axes sur lesquels nous nous sommes appuyés lors de notre enquête. Chaque axe exprime une facette de l'innovation organisationnelle dans une PME et il est sensé apporter un élément de réponse à notre problématique de recherche.

Cependant, des contraintes et des limites ne manqueront pas de s'exprimer et qui sont en rapport avec les non-réponses enregistrées qui nous astreignent à nous contenter des résultats obtenus.

2-1- L'organisation de l'entreprise

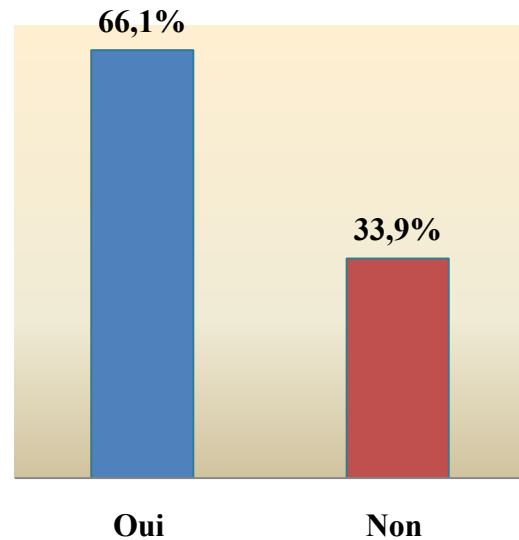
Cet axe vise à avoir un aperçu sur l'organisation interne des PME de la région de Béjaia. Nous tentons de savoir si celles-ci procèdent à une certaine organisation de leurs effectifs et d'appréhender les réactions de celles qui ont introduit un changement organisationnel et les raisons qui les ont poussées à le faire.

L'innovation organisationnelle fait référence à des phénomènes diversifiés comme l'introduction de la comptabilité, l'apparition des méthodes tayloriennes d'organisation du travail (OST), la production en flux tendus / juste-à-temps, Mais, elle correspond surtout à des modifications des règles qui gouvernent les relations entre les membres de

l'organisation et dans cette acception, renvoie davantage à l'idée d'un changement organisationnel. Le graphe suivant nous apprend un peu sur ce phénomène vécu par les PME de la région de Béjaia.

Graphe n°4 : Nombre de PME ayant déjà opté pour un changement organisationnel (en %)

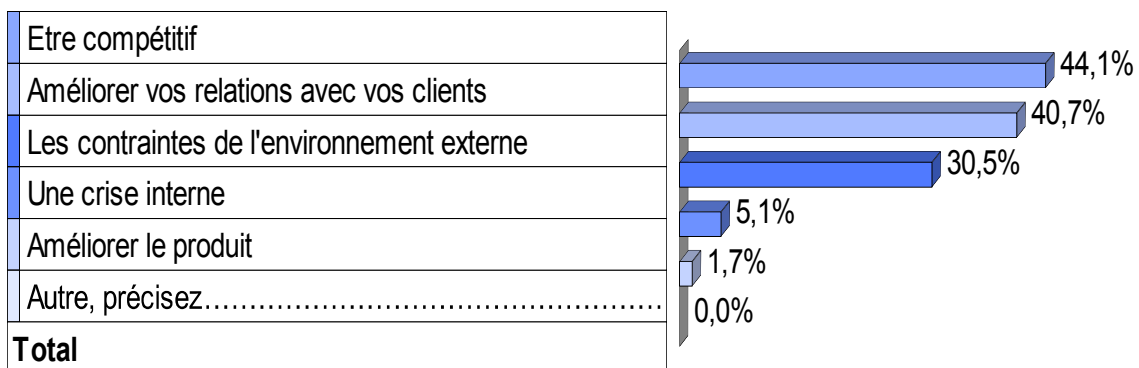
Sur l'ensemble des 59 PME questionnées, 66% ont affirmé qu'elles ont déjà procédé à des changements organisationnels, soit 39 PME contre 20 PME qui ont répondu négativement. Cela peut être perçu comme un signe d'une certaine dynamique de ces dites entreprises.



Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Les types de facteurs à l'origine du changement organisationnel sont répertoriés dans le graphe suivant.

Graphe n°5 : Les raisons du changement organisationnel



Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Les constatations de ce graphe montrent que la majorité des PME avancent, à taux homogènes, les trois principaux facteurs à savoir que les PME de la région de Béjaia procèdent au changement de leur organisation pour être compétitives, afin d'améliorer leurs relations avec leurs clients et enfin, pour pallier aux contraintes de leur environnement extérieur.

Ces indications dévoilent deux caractéristiques intimement liées à la définition même de l'organisation. La première caractéristique essentielle est que l'organisation des PME de la wilaya de Béjaia affiche une certaine flexibilité et souplesse puisque 66% d'entre elles ont pris la décision et le risque d'entamer des changements organisationnels. La deuxième caractéristique est que ces entreprises sont, à la fois, sensibles et conscientes des contraintes imposées par leur environnement, en particulier le marché vu que 44% d'entre elles affichent une volonté d'être compétitives, 40% misent sur la relation avec le client et 30% restantes optent pour le changement afin de s'adapter aux contraintes de leur environnement extérieur.

Le phénomène de changement organisationnel s'accompagne de celui de la résistance au changement. Nous avons abordé ce point dans notre questionnaire afin de connaître la manière dont s'est déroulé le processus du changement et la réaction des employés pendant la conduite de celui-ci.

Tableau n°20 : Difficultés rencontrées dans le processus de changement

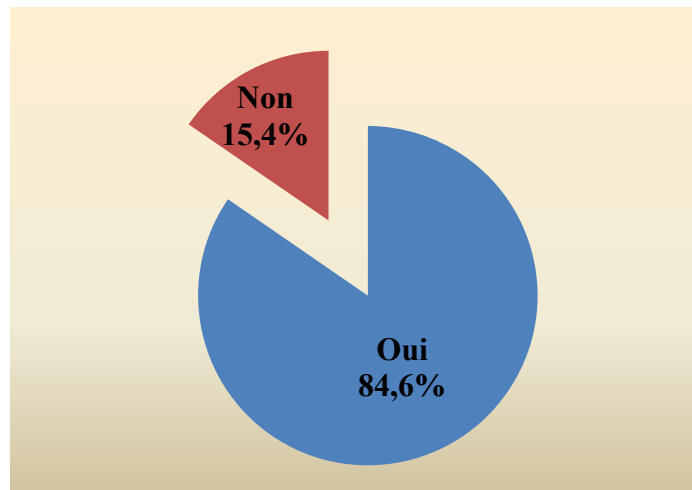
	Nb	% cit.
Oui	19	48,7%
Non	20	51,3%
Total	39	100,0%

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Dans ce tableau, nous constatons que 51,3% des 39 PME ayant introduit un changement organisationnel n'ont pas rencontré de difficultés dans sa mise en place contre 48,7% d'entre elles qui affirment le cas contraire.

Parce que la réussite du processus du changement organisationnel exige la participation et l'implication de tous les acteurs concernés, nous avons demandé aux PME de la wilaya de Béjaia si les salariés ont adhéré au changement. Leurs réponses sont résumées dans le graphe qui suit.

Graphe n°6 : Participation des salariés au changement organisationnel



Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Concernant la question sur la participation des salariés au changement, 84,6% des 39 PME ayant introduit un processus de changement organisationnel ont répondu affirmativement contre 15,4% qui ne les ont pas adhésés.

Parce que l'entreprise est avant tout une organisation sociale que le changement organisationnel ne peut se résumer à une série de transformations. Exposé à un changement, l'individu se fait une opinion personnelle sur la pertinence du changement qui lui est proposé, et tout en subissant l'insécurité associée à la perte de ses repères, il s'engage dans des jeux d'influence. Nous constatons, du tableau n°20 et du graphe n°6, que malgré que la majorité des PME de la région de Béjaia aient adhésé le personnel au changement, cela ne les a pas empêché de rencontrer des difficultés dans sa mise en place.

Afin de nous éclairer un peu plus sur la manière dont s'organisent les PME de la wilaya de Béjaia, nous nous sommes intéressés à un outil qu'est l'organigramme. Celui-ci en plus d'être une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'une entreprise, sert aussi de cartographie simplifiée qui permet de visualiser les différentes relations de commandement ainsi que les rapports de subordination.

Nous avons interrogé les PME de la région de Béjaia sur l'éventuelle existence d'un organigramme et sur sa mise à jour. Leurs réponses sont synthétisées dans le tableau qui suit.

Tableau n°21: Vérification de l'existence d'un organigramme

	Nb	% cit.
Oui	41	69,5%
Non	18	30,5%
Total	59	100,0%

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Interrogées sur la possibilité de la tenue d'un organigramme, 69,5% de l'ensemble des PME constituant notre échantillon ont répondu affirmativement contre 30,5% de PME qui affirment le contraire. Pour ne pas s'arrêter là, nous avons demandé aux 18 PME qui n'ont pas mis en place un organigramme au sein de leur organisation, si elles envisageaient de le faire dans un futur proche. 83% d'entre elles ont affirmé être favorables pour sa mise en place.

Quant aux 41 PME qui ont déjà un organigramme, nous leur avons demandé si elles procédaient à sa mise à jour et 87% d'entre elles, soit 35 PME, ont confirmé avoir procédé à son actualisation.

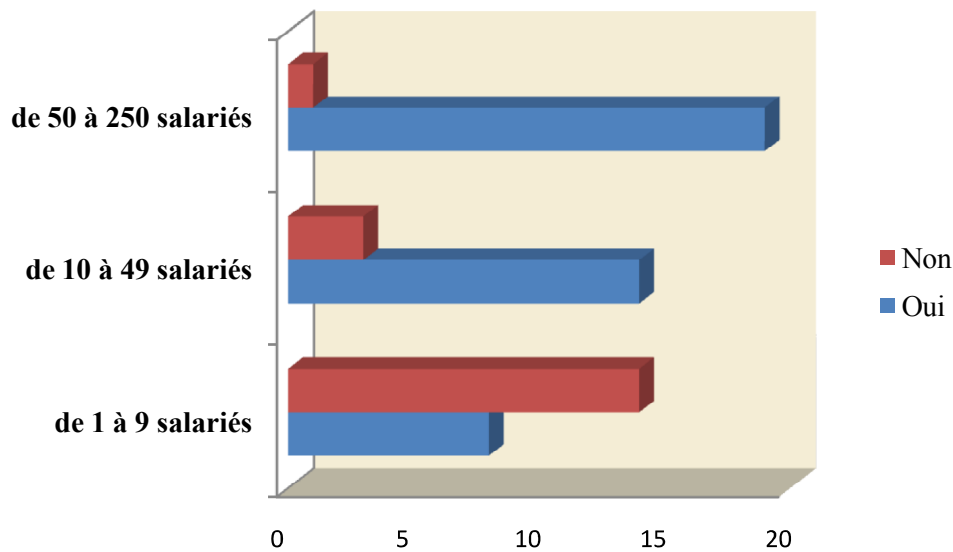
Nous avons voulu savoir comment se répartissent les PME qui disposent d'un organigramme avec le nombre d'effectif composant leur organisation, à savoir leur taille. Le tableau n°22 et le graphe n°7, nous donnent un aperçu sur la combinaison entre les tranches d'effectif et l'existence d'un organigramme.

Tableau n°22 : Existence d'un organigramme en fonction de la taille des 59 PME enquêtées

	Oui		Non		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
de 1 à 9 salariés	8	36,4%	14	63,6%	22	100,0%
de 10 à 49 salariés	14	82,4%	3	17,6%	17	100,0%
de 50 à 250 salariés	19	95,0%	1	5,0%	20	100,0%
Total	41	69,5%	18	30,5%	59	100,0%

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Graphe n°7 : Représentation graphique du tableau n°22



Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

De ces données, nous pouvons tirer les constatations suivantes : plus le nombre de salariés augmente, plus l'entreprise est favorable à la mise en place d'un organigramme. Cela peut être expliqué par le lien qui existe entre la taille de l'entreprise en termes d'effectifs et sa structure. En effet, des chercheurs anglais composant le groupe d'ASTON¹ ont montré dès 1969 que lorsqu'une entreprise est de petite taille, elle est très souple. Mais plus elle augmente de taille en terme d'effectif, sa structure devient plus complexe et formalisée.

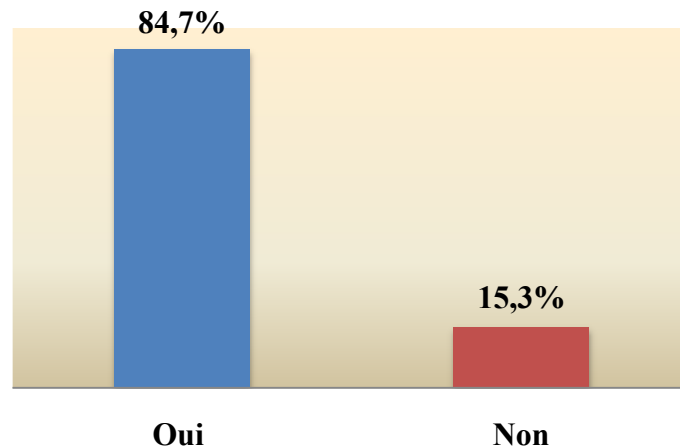
Lorsque nous avons interrogés les PME de la wilaya de Béjaïa sur la répartition des tâches des employés, 93% du total des PME enquêtées (soit 55 PME) affirment qu'elles procèdent à la répartition des tâches, contre uniquement 6,8% qui ont répondu négativement.

Cela pourrait être un signe que les PME de la région de Béjaïa s'intéressent à l'organisation du travail et affichent une volonté de formalisation à condition de ne pas tomber dans le piège de la bureaucratisation de la structure qui freine la réactivité de l'entreprise.

Pour avoir plus d'indication sur le style de gestion adopté par les PME enquêtées, nous leur avons demandé s'il arrivait aux salariés de formuler des propositions relatives à la méthode de travail, aux produits, aux machines, etc. Leurs réponses sont synthétisées comme suit.

¹ Groupe ASTON est un groupe de chercheurs britanniques de l'université d'Aston qui travaillent sur différents domaines de recherche (psychologie, économie, sociologie,...)

Graphe n°8 : Réception de propositions de la part des salariés

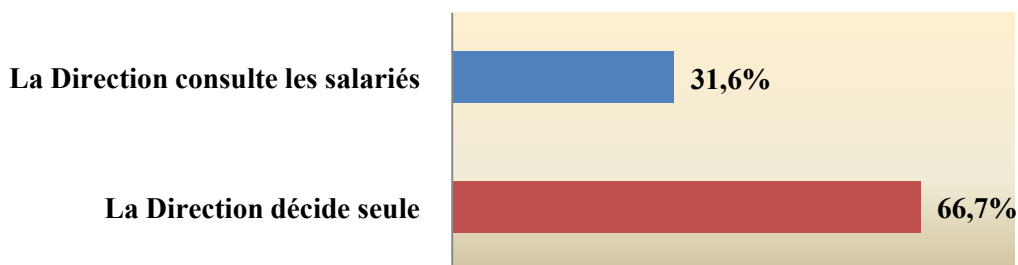


Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Du graphe, nous constatons que la majorité des PME, soit 50 PME enquêtées, affirment qu'elles reçoivent des propositions de la part de leurs salariés, contre seulement 9 PME qui ont répondu par le négatif. Quant à la prise en compte de ces propositions, sur les 50 PME, 64% affirment qu'il leur arrive de les considérer et 34% d'entre elles affirment qu'elles les prennent souvent en compte.

De ces résultats, à eux seuls, nous ne pouvons déduire le style de gestion qu'adoptent les PME de la région de Béjaia. Pour avoir quelques pistes, nous avons interrogé les PME sur la manière avec laquelle sont prises les décisions. Leurs réponses sont résumées dans le graphe suivant.

Graphe n°9 : La prise de décision dans les PME enquêtées



Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Nous constatons que 66,7% des PME de la région de Béjaia prennent les décisions seules sans consultation des salariés, contre 31,6% qui affirment le contraire. Cela nous éclaire un peu plus sur le style de gestion des PME qui est centralisé, voire personnalisé. Cela

peut-être expliqué par le fait que la majorité des PME enquêtées sont de type familial, la forme juridique atteste ce caractère puisque notre échantillon est composé de 50,8% de SARL, 13,6% de EURL et 6,8% de SNC.

L'organisation du travail permet aux salariés d'aborder des situations nouvelles et favorise l'esprit d'équipe et de convivialité. Elle permet aussi de développer des formes d'apprentissage qui permettront la transmission des connaissances et du savoir et plus important l'instauration d'une culture de changement continu. Toutefois, il faudrait être prudent sur cette observation car l'une des caractéristiques des PME est justement la faible spécialisation dans la répartition des tâches, tant que c'est le dirigeant qui, tour à tour, oriente, organise, décide et réalise.

A travers cet axe, nous constatons que la PME de la région de Béjaia, comme tout ensemble structuré, est soumise à des forces internes et externes qui les poussent au changement. Ainsi, à travers l'analyse des données des questionnaires récupérés, la majorité des PME ont procédé à des changements au niveau de leur organisation en vue de leur adaptation à l'environnement.

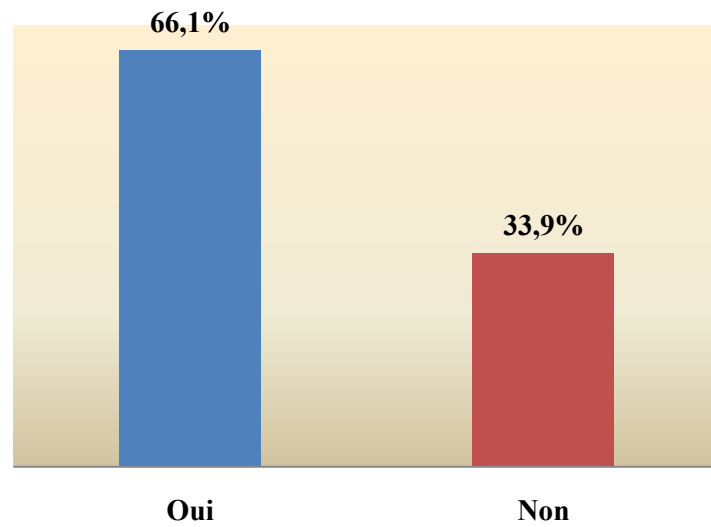
Le champ de l'innovation organisationnelle couvre les pratiques de travail qui accompagnent les nouvelles formes d'organisation du travail qui génèrent des changements. Toutefois, il ne faudrait pas assimiler les deux concepts d'innovation organisationnelle et de changement organisationnel. En effet, l'innovation, en général, est perçue comme un changement spécifique et original et considéré comme tel par les individus impliqués. Par contre, le changement organisationnel est un mécanisme de transformation qui n'induit pas une perception d'une originalité¹. En d'autres termes, il ne suffit pas d'apercevoir un changement organisationnel pour parler systématiquement d'innovation organisationnelle.

2-2- La gestion des compétences et de la formation

La gestion des compétences joue un rôle important dans l'innovation organisationnelle. Elle inclut évidemment l'investissement dans la formation continue du personnel. Notre objectif, à travers cet axe, est de rechercher un éventuel modèle de gestion par les compétences dans les PME de la wilaya de Béjaia.

¹ DELTOUR F. (2000). Op.cit. p.6

Graphe n°10: Etat des lieux des compétences existantes

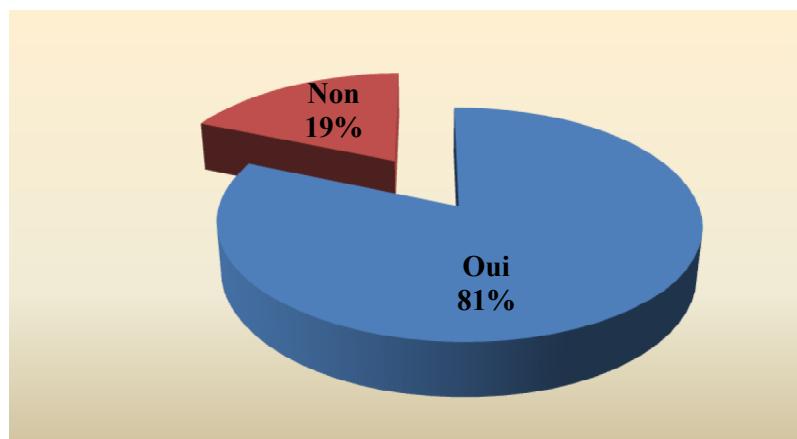


Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Ce graphe montre que 66,1% du total des PME composant notre échantillon procèdent à un état des lieux des compétences existantes contre 33,9% qui ne le font pas. Cela montre que ces PME accordent de l'importance aux compétences et font un bilan de celles détenues par leurs employés.

Nous avons voulu connaître qu'elles étaient leurs appréciations vis-à-vis de la compétence et avons recueilli leurs commentaires. Cela est synthétisé dans le graphe ci-dessous.

Graphe n°11 : Constatation de lacunes dans les compétences existantes



Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Nous constatons que 81% des PME enquêtées ont observé des lacunes dans les compétences détenues par leurs salariés. Les compétences limitées du personnel pourraient constituer un frein pour certaines étapes de l'innovation organisationnelle.

L'identification des compétences est une étape clé pour l'entreprise car elle permet la détection des aptitudes manquantes. Concernant les PME de la wilaya de Béjaïa, les principales compétences manquantes sont recensées dans le tableau suivant.

Tableau n°23 : Les principales compétences manquantes

	Nb	% cit.
Les compétences techniques (liées à l'expérience)	11	33,3%
Les compétences liées à la formation initiale	10	30,3%
Les compétences liées à la personnalité du salarié	6	18,2%
Les compétences relationnelles (de communication)	4	12,1%
Les compétences managériales	2	6,1%
Total	33	100,0%

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Sur les 48 PME ayant affirmé un manque de compétences, seules 33 d'entre elles ont précisé leur nature. Les compétences liées à l'expérience (33%) et à la formation initiale des salariés (30%) viennent en tête de liste. Les compétences liées à la personnalité du salarié (sens d'organisation, de responsabilité, ...) suivent avec un taux de 18%. Les compétences relationnelles sont citées à raison de 12%. Uniquement deux PME ont signalé un manque dans les compétences managériales.

La démarche d'identification des compétences a permis aux PME de la région de Béjaïa d'identifier celles sur lesquelles elles souhaitent se positionner. Néanmoins, elles déplorent des lacunes en matière de compétences offertes sur le marché. L'une des alternatives qui se présentent à elles est de réussir au mieux leurs recrutements. Nous avons voulu savoir si les PME enquêtées déterminent les compétences requises pour le poste de travail à pourvoir. Leurs réponses sont synthétisées comme suit.

Tableau n°24 : Définition des qualifications requises avant le recrutement

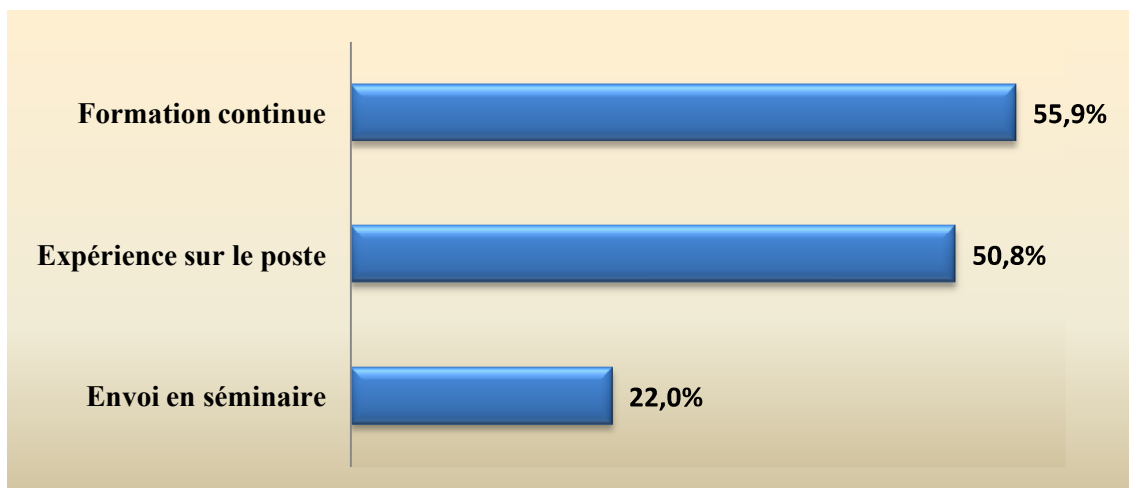
	Nb	% cit.
Oui	52	91,2%
Non	5	8,8%
Total	57	100,0%

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

De ce tableau, nous constatons que 91,2% des PME ayant répondues à la question, ont confirmé qu'avant le recrutement, elles définissent les qualifications requises pour le poste de travail. Ces résultats montrent que la PME de la région de Béjaia est consciente de l'importance de cette étape. En effet, mal identifier les compétences d'un candidat et se tromper dans un recrutement risque d'avoir des conséquences désastreuses, à la fois pour l'individu, et pour l'entreprise, surtout s'il s'agit d'un poste clef.

L'accès aux compétences accroît davantage la probabilité d'innovation des PME. Si les compétences déjà existantes présentent des lacunes, elles peuvent être développées. Nous avons interrogé les PME de la wilaya de Béjaia à ce sujet afin de savoir quelles solutions elles envisagent. Leurs réponses furent les suivantes.

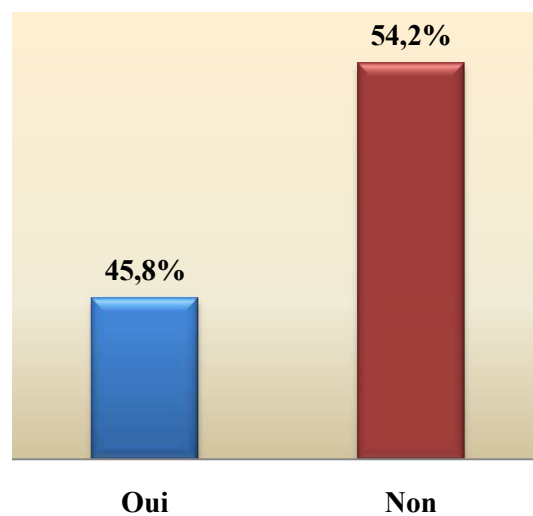
Graphe n°12 : Les propositions des PME enquêtées pour pallier aux lacunes des compétences



Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

La majorité des propositions émises par les PME enquêtées convergent principalement vers la formation et les acquis de l'expérience. En effet, les expériences passées se traduisent par une réactivité plus grande à l'exemple des gains de temps sur les tâches récurrentes et la politique de formation permet de développer les compétences du personnel et d'augmenter la productivité tout en maintenant à jour les connaissances nécessaires pour faire le travail. Cependant, lorsque nous avons interrogé les PME de la région de Béjaia sur l'éventuelle programmation de formation destinée aux salariés, elles ont répondu comme suit.

Graph n°13 : Existence d'une politique de formation au sein des PME



Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

L'analyse des données a révélé que seules 45,8% des PME enquêtées ont instauré une politique de formation contre 54,2% qui ne l'ont pas fait. Cependant, ces dernières affirment à 71% qu'elles envisagent de le faire dans un futur proche.

Cette modeste place accordée à la formation au sein des PME de la région de Béjaia peut être expliquée d'une part en raison des coûts qui lui sont associés (en termes de dépenses et de temps), et d'autre part, en raison de la crainte du chef d'entreprise concernant un investissement dont il ne bénéficiera pas si le salarié est tenté de monnayer ailleurs sa qualification nouvellement acquise.

Nous avons été curieux de savoir si la PME de la région de Béjaia développe des formes particulières pour former son personnel vu qu'elle porte un intérêt aux compétences.

Nous les avons interrogées sur la manière avec laquelle elles se comportent face aux nouveaux salariés et comment sont-ils intégrés dans leur poste. Leurs réponses sont les suivantes.

Tableau n°25 : Le comportement adopté pour l'intégration d'une nouvelle recrue

	Nb.	% cit.
d'organiser son parrainage pour qu'il soit rapidement opérationnel	29	53,7%
de l'affecter directement à son poste, il apprendra sur le tas	25	46,3%
autre, précisez,	0	0,0%
Total	54	100,0%

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Il apparaît, de ce tableau, que 53,7% des PME enquêtées organisent le parrainage de la nouvelle recrue afin qu'elle soit le plus rapidement opérationnelle et 46,3% l'affectent directement à son poste de travail où elle apprendra sur le tas.

En guise de synthèse des données traitées dans cet axe dédié à la gestion des compétences, nous voyons que la PME de la région de Béjaia est confrontée à deux problèmes. Le premier est lié à la carence de l'offre en matière de compétences existantes sur le marché de travail et le second à l'absence d'une politique de construction et de développement de ces dernières au sein des PME.

De la constatation des réponses fournies par les entreprises de notre échantillon, nous pourrions déduire que les PME de la région de Béjaia penchent vers la pratique de formations informelles sous forme de tutorat, de compagnonnage, de formation en situation de travail, de formation sur le tas, d'auto-formation et d'apprentissages collectifs. Ainsi, nous avançons que l'une des spécificités des PME de Béjaia est la pratique de formations particulières hors du marché de la formation professionnelle classique.

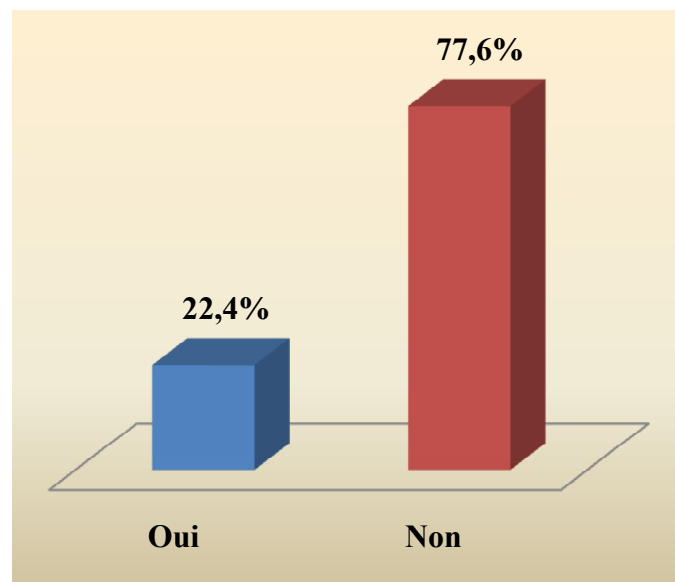
L'identification de manière rigoureuse des métiers des PME, la description des compétences mobilisées et l'adoption d'une politique formation conforme aux besoins, tels sont les enjeux majeurs pour les PME de la wilaya de Béjaia désireuses de devenir innovantes.

2-3- La gestion des connaissances

La gestion des compétences et la formation continue du personnel génèrent des connaissances qui sont à la base même de l'innovation organisationnelle. Pour assurer la conservation et la transmission de ces connaissances dans le temps, elles sont mémorisées dans l'entreprise sous forme de routines qui seront mises en œuvre de façon répétée jour après jour et même améliorées par l'apprentissage.

Nous nous sommes demandé si les PME de la wilaya de Béjaia veillaient à la valorisation de leurs connaissances. Interrogées sur l'éventuelle instauration d'une culture de routinisation, elles ont fourni des réponses qui sont synthétisées dans le tableau suivant.

Graphe n°14 : Systématisation des routines dans les PME enquêtées



Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Nous constatons que 77% des PME interrogées, soit 45 PME, ne mettent pas en place de manière systémique les routines contre uniquement 22% qui affirment le contraire. Cela aurait pu aider les PME à trouver aisément des méthodes de résolution de problèmes.

La construction d'un système de routinisation, notamment à travers l'apprentissage, contribue à la capitalisation des connaissances. Néanmoins, d'autres moyens sont offerts à la PME afin qu'elle parvienne à élaborer de nouvelles solutions avec un portefeuille d'idées.

Pour s'assurer de cette affirmation, nous nous sommes penchés sur le processus de mémorisation de l'expérience au sein de ces PME. Leurs réponses sont assez révélatrices.

Tableau n°26 : Mémorisation de l'expérience au sein des PME enquêtées

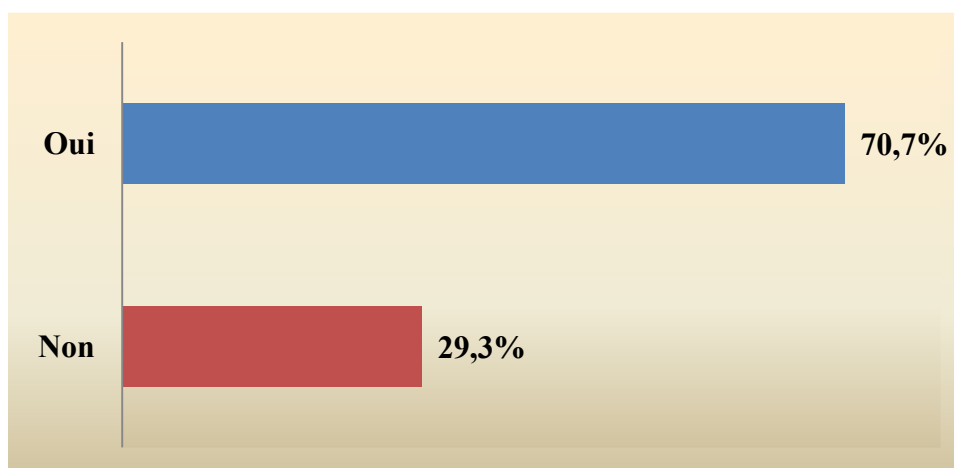
	Nb.	% cit.
Oui	42	73,7%
Non	15	26,3%
Total	57	100,0%

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Nous déduisons que 73,7% du total des PME ayant répondu à cette question, veillent à mémoriser l'expérience des salariés avant leur départ, contre 26,3% ayant répondu le contraire. Cette constatation met en évidence que la PME de la région de Béjaia mène une politique de gestion tournée vers la réutilisation des expériences.

L'enjeu d'optimisation des processus de transfert du savoir et savoir-faire est essentiel et conduit généralement à un travail d'identification des compétences critiques, celles que l'entreprise cherche à préserver. Ce processus de transmission peut être stimulé par la direction (le dirigeant, le propriétaire). Il est donc important que celle-ci veille à accélérer le processus d'acquisition et de transfert des connaissances. Nous avons voulu savoir si, dans les PME de la région de Béjaia, on procédait à la circulation de documents pouvant aider les salariés au bon fonctionnement de leurs tâches.

Graphe n°15 : Circulation de documents au sein des PME enquêtées



Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Sur les 58 PME ayant répondu à cette question, 70,7% d'entre elles affirment procéder à la circulation de documents pouvant aider les employés dans l'exercice de leurs fonctions contre 29,3 % ayant répondu négativement. Rappelons que la connaissance met en œuvre un processus humain de transformation d'informations brutes afin de leur donner un sens et qu'à son tour, elle peut être combinée à d'autres connaissances afin de déduire une nouvelle connaissance et ainsi de suite.

L'inexistence de méthodes formalisées de capitalisation du savoir et de transmission des connaissances caractérisent les PME de la wilaya de Béjaia. Néanmoins, à travers l'analyse des données issues des questionnaires, nous observons que les PME privilégient des moyens de transmission des connaissances à travers des canaux rarement formalisés, à l'exemple de la transmission par explicitation (à l'aide des tuteurs) comme c'est le cas lors du recrutement des nouveaux employés, et par transfert des savoir-faire de l'expérience surtout avant le départ de l'employé expérimenté et la circulation des documents qui stimulent la confrontation des connaissances et l'apprentissage.

2-4- Les pratiques en matière de technologie

La création de capacité d'innovation organisationnelle dépend de l'aptitude de l'entreprise à acquérir (ou à créer), à transmettre et à utiliser le savoir. L'ensemble de ces mécanismes requiert un système d'information approprié.

La vertu majeure des nouvelles technologies est d'accélérer la transmission et l'échange d'informations, ce qui suppose une réactivité et une flexibilité de l'organisation, voire même une évolution rapide des formes organisationnelles.

Nous avons demandé aux PME de la région de Béjaia si elles ont introduit des outils TIC. Leurs réponses sont synthétisées dans le tableau suivant.

Tableau n°27 : Introduction des TIC dans les PME enquêtées

	Nb.	% cit.
Oui	49	83,1%
Non	10	16,9%
Total	59	100,0%

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Nous constatons que 83,1% des PME de la wilaya de Béjaia affirment qu'elles ont introduit des outils TIC au sein de leur organisation contre 16,9% qui ne l'ont pas fait. Ces dernières, pour un taux de 90%, affirment qu'elles sont désireuses de se doter de technologie dans un futur proche.

Les outils TIC introduits par ces PME se résument, pour la majorité des cas (76% des réponses recueillies), à des logiciels de gestion (gestion des stocks, de facturation, de comptabilité...) et à l'introduction des réseaux internet et intranet. 75,9% du total des PME enquêtées jugent leur système d'information satisfaisant.

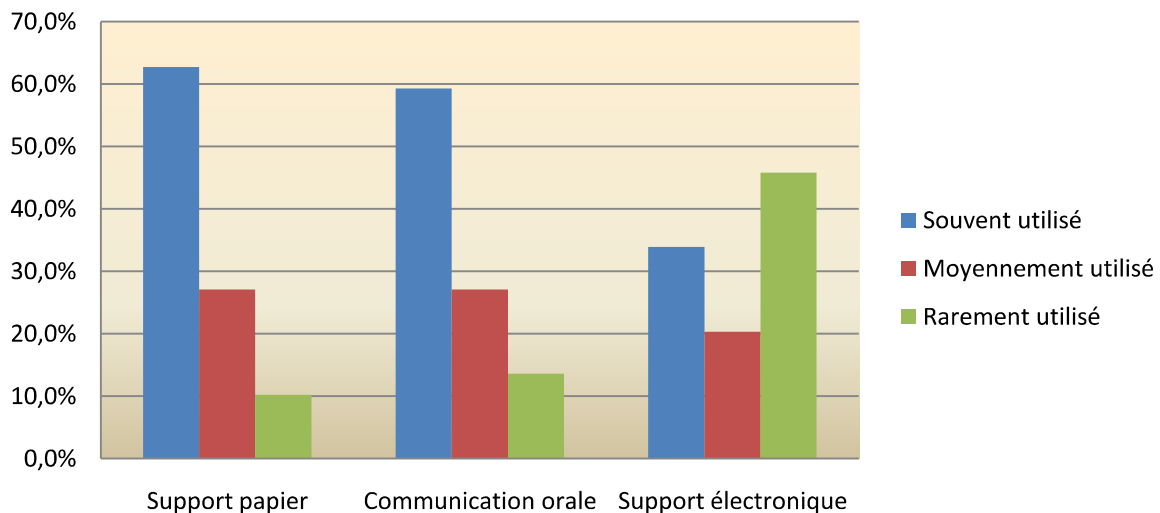
Comme nous le constatons, le système d'information dont disposent les PME de Béjaia est riche. Néanmoins, il reste peu complexe et se focalise sur le volet interne à l'organisation. Les canaux de communication utilisés par les PME de la région de Béjaia sont synthétisés dans le tableau et le graphe qui suivent.

Tableau n°28 : Les canaux de communication utilisés par les PME enquêtées

	Souvent utilisé		Moyennement utilisé		Rarement utilisé	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Support papier	37	62,7%	16	27,1%	6	10,2%
Communication orale	35	59,3%	16	27,1%	8	13,6%
Support électronique	20	33,9%	12	20,3%	27	45,8%

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Graphe n°16 : Représentation graphique du tableau n°28



Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

A travers ces données, nous constatons que les moyens de communication privilégiés des PME de la wilaya de Béjaia sont le support papier avec un taux de 62,7% et la communication orale avec un taux de 59,3%. Quant au support électronique, il n'y a que 33,9% des PME qui l'utilisent.

Nous pourrions ainsi énoncer que, dans les PME de la région de Béjaia, les informations sont souvent échangées par écrit ou par contact direct. Les échanges d'information par les moyens électroniques restent marginalisés. Toutefois, l'installation de réseau intranet aurait facilité d'un côté, la circulation d'information et de l'autre côté, aurait évité les pertes de temps dans les déplacements entre les services.

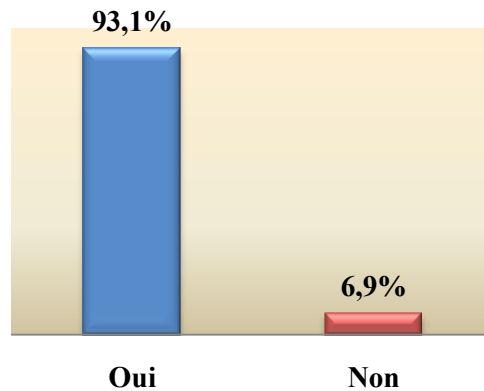
Concernant la veille technologique, nous avons demandé aux PME de la région de Béjaia si elles se tenaient au courant des nouveautés en matière de TIC. 67,8% d'entre elles affirment porter un intérêt aux évolutions des TIC contre 32,2% qui ont répondu négativement. Néanmoins, ces informations à elles seules ne nous permettent pas de porter un jugement sur la tenue ou pas d'une politique de veille technologique au sein des PME enquêtées.

L'usage de l'internet et des technologies de l'information et de la communication sont favorables au bon fonctionnement de l'entreprise. Néanmoins, cette introduction des TIC suppose un changement organisationnel profond car changer les machines et les outils de production est relativement facile, mais changer les représentations et les attitudes, former la main d'œuvre et développer de nouvelles compétences nécessite un temps long d'adaptation.

2-5- La place de l'innovation dans l'entreprise

L'économie algérienne est passée par une étape de transition qui a engendré une mutation profonde de l'environnement. Ces changements ont une répercussion sur la PME, en particulier celle de la wilaya de Béjaia. Interrogées sur la prise en considération de l'impact de leur environnement dans leur gestion, les PME de la wilaya de Béjaia ont répondu comme suit.

Graphe n°17 : Prise en considération de l'impact de l'environnement sur l'entreprise

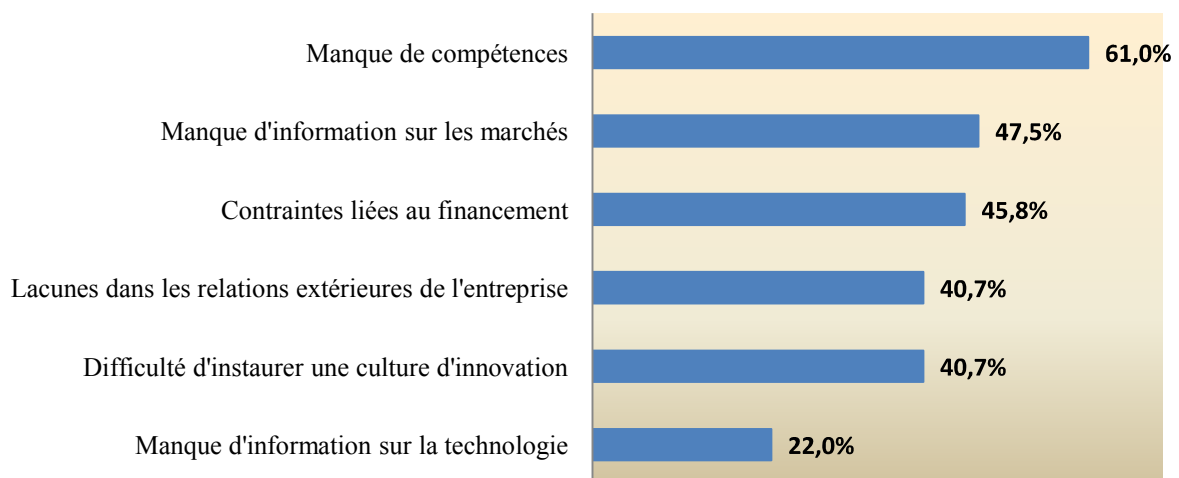


Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

D'après ces données, 93,1% des PME de la région de Béjaia jugent que leur environnement a un impact sur leur entreprise. Cette perception de la part des PME montre qu'elles sont conscientes des pressions subies des facteurs extérieurs sur leur organisation, ce qui va les amener à réagir, surtout avec l'ouverture des marchés.

La mondialisation a, d'une part, des effets positifs puisqu'elle crée de nouvelles motivations et ouvre de nouvelles possibilités pour accéder aux divers marchés et aux multiples sources financières, technologiques et de savoir. D'autre part, elle a des retombées négatives sur le secteur des PME qui doivent s'insérer dans un environnement caractérisé par une concurrence rude. Dans ce contexte, nous avons posé la question aux PME afin de déceler les principaux obstacles qui se dressent devant elles. Leurs réponses sont synthétisées dans le graphe suivant.

Graphe n°18 : Les principaux freins qui entravent la compétitivité des PME enquêtées



Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

D'après les réponses des PME enquêtées, 61% révèlent que le manque de compétences est le principal obstacle qui se dresse devant elles. Cela concorde avec les informations recueillies dans l'axe concernant l'analyse de la gestion des compétences au sein des PME de la wilaya de Béjaia et au terme duquel elles ont signalé un déficit dans les compétences requises et des difficultés à recruter du personnel qualifié. D'autres freins sont cités, à savoir la difficulté d'accéder à l'information (avec un taux de 47,5%), l'accès au financement (45,8%), lacunes dans les relations avec les fournisseurs et les clients (40,7%), lacunes d'instaurer une culture d'innovation avec notamment les résistances au changement (40,7%) et enfin le manque d'information sur la technologie (22%).

Les PME constituent, non seulement, un lieu de création de nouveaux emplois mais elles sont aussi une source majeure d'innovation. Cela nous amène à demander aux PME de la wilaya de Béjaia si elles avaient déjà entendu parler de l'innovation. Sur l'ensemble des 59 PME qui composent notre échantillon, 89,8% d'entre elles ont répondu affirmativement.

Nous constatons que l'innovation est un terme assez vulgarisé parmi les PME de la région de Béjaia. Interrogées sur la définition qu'elles peuvent lui donner, les PME enquêtées ont donné des réponses disparates mais qui, en même temps, retracent les contours du concept. Parmi les définitions, nous citons :

- Amélioration du produit.
- Nouvelle méthode de gestion.
- Création de nouveaux produits.
- Introduction d'une nouvelle technologie.
- Augmentation du taux de production.
- Améliorer les méthodes de travail.
- Amélioration de la compétitivité.
- Satisfaction du marché.

La mondialisation croissante des marchés renforce l'idée que l'innovation est un facteur essentiel de compétitivité. Nous avons voulu savoir si les PME sont conscientes de l'importance de l'innovation, alors nous leur avons demandé si elles pensent que l'innovation a une influence sur la compétitivité de leur entreprise. Leurs réponses sont les suivantes.

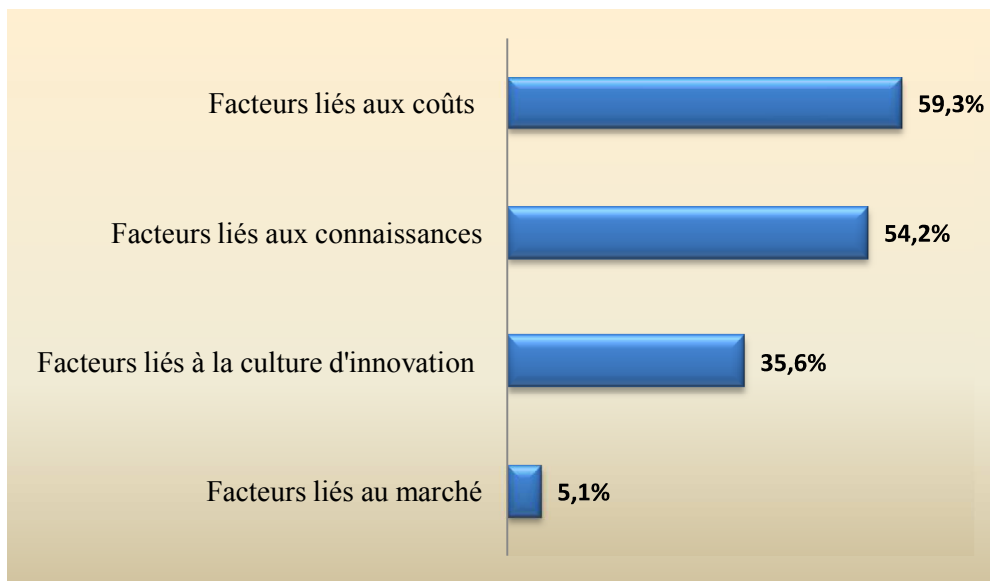
Tableau n°29 : L'impact de l'innovation sur la compétitivité de l'entreprise

	Nb.	% cit.
Oui	52	98,1%
Non	1	1,9%
Total	53	100,0%

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Les éléments de précision font ressortir que 98,1% des 53 PME ayant répondu à la question, estiment que l'innovation contribue de manière très importante au développement de l'entreprise et qu'elle a un impact direct sur la compétitivité de leur entreprise. Cette prise de conscience de l'apport de l'innovation pour l'entreprise nous amène à poser la question de la nature des barrières qui entravent son adoption par les PME de la région de Béjaïa. Les réponses émises sont synthétisées comme suit.

Graphe n°19 : Les barrières à l'innovation dans les PME de la wilaya de Béjaïa



Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

De la constatation du graphe, nous déduisons que les deux plus importants obstacles indiqués par les PME enquêtées sont les facteurs liés aux coûts, avec un taux de 59,3% et ceux liés aux connaissances avec un taux de 54,2%. Les facteurs liés à la difficulté d'instaurer une culture d'innovation viennent en troisième position avec 35,6% et enfin avec un taux de 5,1%, les PME citent les facteurs liés au marché.

Les facteurs de coûts sont liés à la fragilité financière des PME et à leur difficulté d'accéder au crédit bancaire. Notons que la plupart des PME s'appuient sur l'auto-financement pour leur projet d'investissement.

Rappelons que l'identification des barrières à l'innovation représente le premier pas vers des mesures correctives pouvant les minimiser ou les éliminer. Ces actions contribueront à augmenter les chances du succès de l'adoption de processus d'innovation par les PME.

Conclusion du chapitre 4

Après dépouillement et analyse des données recueillies auprès des 59 PME qui constituent notre échantillon, nous synthétisons les résultats les plus importants comme suit :

Notre échantillon est dominé à 93,2% par le secteur privé. Les PME de la wilaya de Béjaia, majoritairement de type familial, se répartissent dans les trois secteurs, à savoir l'industrie (55,9%), les services (35,6%) et le BTPH (8,5%).

La majorité des PME de la wilaya de Béjaia ont procédé à des changements organisationnels (66,1% du total des PME enquêtées) pour des raisons de compétitivité de l'entreprise, d'amélioration des relations avec les clients et pour pallier aux contraintes de leur environnement extérieur. La nature du changement n'a pas été précisée. La majorité des PME (84,6% du total des PME enquêtées) ont intégré le personnel à ce changement, ce qui ne les a pas empêchées de rencontrer des difficultés lors de sa mise en place.

Les PME de la wilaya de Béjaia affichent un intérêt à l'organisation du travail. Plus leur taille augmente (plus le nombre de salariés augmente), plus elles sont favorables à la formalisation de leur structure, notamment par une mise en place d'organigramme et une répartition des tâches.

Quoique les PME affirment être favorables pour une participation des salariés, elles adoptent un style de gestion centralisé, une caractéristique propre aux entreprises de type familial où le propriétaire-dirigeant est omniprésent et possède sans partage le pouvoir stratégique.

Les PME de la wilaya de Béjaia sont conscientes de l'importance de la gestion des compétences et accusent des insuffisances dans celles détenues par les salariés, principalement des manques en matière de compétences techniques et des lacunes liées à la formation initiale du personnel. Néanmoins, elles accordent une modeste place à la formation et privilégient des pratiques particulières telles que la formation sur le tas.

Absence de méthodes formalisées de capitalisation du savoir et de transmission de la connaissance. Cependant, les PME de la wilaya de Béjaia veillent à la mémorisation de l'expérience. Elles ont recours à des canaux de capitalisation rarement formalisés, tels que la transmission par explication (à l'aide d'un tuteur) ou le transfert du savoir-faire de l'expérience.

Les PME de la wilaya de Béjaia sont dotées d'un système d'information assez riche (logiciels de gestion, réseaux internet et intranet). Néanmoins, il reste peu complexe et se focalise sur le volet interne à l'organisation. Les moyens de communication privilégiés sont les échanges par écrit ou par contact direct. Quoiqu'elles soient soucieuses de l'évolution technologique, aucune piste ne confirme la mise en place d'une politique de veille technologique.

Les PME de la wilaya de Béjaia sont conscientes des répercussions de l'évolution de l'environnement sur leur organisation et des barrières qui entravent leur développement dont la fragilité financière, les compétences acquises insuffisantes et le manque d'information sur le marché.

Enfin, l'innovation est un terme assez vulgarisé et défini par la majorité des PME de la wilaya de Béjaia et elles admettent qu'elle a impact positif sur la compétitivité de l'entreprise. Cependant, des obstacles se dressent devant elles dont les principaux sont les facteurs liés aux coûts, aux connaissances et à l'instauration de la culture de l'innovation elle-même.

De cette synthèse, nous concluons que les PME de la wilaya de Béjaia manifestent un intérêt pour leur organisation. Elles sont conscientes que leur capacité interne détermine leur degré d'insertion dans l'environnement. Néanmoins, elles ne développent pas des innovations organisationnelles en tant que telles, mais plutôt elles optent pour une gestion organisationnelle spécifique compte tenu des ressources et des compétences disponibles.

Conclusion générale

L'innovation organisationnelle renvoie aux nouvelles façons d'organiser les activités de l'entreprise. Elle est considérée avant tout de forme, au sens où elle porte sur la structure même de l'organisation, notamment suite aux travaux de Chandler sur la structure multidivisionnelle et ceux d'Aoki sur l'entreprise de forme A et J.

Tout au long de notre mémoire, nous nous sommes efforcés de cerner ce concept sur le plan théorique en recensant les différentes approches afférentes et les liens étroits qu'elle entretient avec l'innovation technologique.

L'innovation organisationnelle se manifeste à travers certaines caractéristiques internes à l'organisation de l'entreprise, en particulier la combinaison de routines susceptibles d'expliquer sa stabilité et de compétences dont la confrontation continue à un environnement évolutif pourrait éclairer l'incitation au changement organisationnel.

Dans notre étude, nous nous sommes intéressés aux petites et moyennes entreprises (PME) car elles sont des composantes primordiales de l'économie de nombreux pays, dont l'Algérie, et sont souvent des incubateurs de l'innovation. Par rapport aux grandes entreprises, les PME ont tendance à être moins formelles et plus souples et peuvent être mieux outillées pour promouvoir l'innovation. Toutefois, aucune PME ne pourra innover de façon globale et continue si on n'y trouve pas en son sein un leadership assuré par la direction, ou souvent le propriétaire-dirigeant, qui considère essentielles les activités d'innovation.

En Algérie, le poids des PME privées dans le tissu national ne cesse d'augmenter. Durant la période de 2009 à 2013, leur nombre a connu une évolution de 53%. L'essor du secteur privé est issu des réformes lancées par le gouvernement algérien, notamment la privatisation d'entreprises publiques et l'instauration du nouveau code des investissements (1993), dans le cadre de l'ouverture de l'économie algérienne et l'adoption d'une nouvelle politique d'investissement.

Néanmoins, en dépit des efforts de promotion de la petite et moyenne entreprise, les pouvoirs publics algériens n'ont pas encore réussi à instaurer une véritable politique d'innovation. Les entreprises sensées être des acteurs pivots dans le système sont en grande majorité peu utilisatrices de connaissances et faiblement génératrices d'innovation.

Dans ce contexte, nous nous sommes intéressés à l'analyse de l'organisation interne de l'entreprise algérienne à travers une étude de terrain dont la finalité est d'établir un état des lieux de l'innovation organisationnelle auprès de quelques entreprises de la wilaya de Béjaïa.

Les résultats de notre enquête de terrain nous montrent que les PME de la wilaya de Béjaïa se soucient de leur organisation interne et tentent de pallier aux obstacles rencontrés. Cependant, elles ne puisent pas d'une manière systématique du potentiel de leur organisation. En réponse à notre problématique, nous avançons que les PME de la wilaya de Béjaïa n'adoptent pas d'innovations organisationnelles en tant que processus cumulatif et interactif au sein de l'organisation telles qu'elles sont définies dans la théorie. Elles optent plutôt pour des formes particulières de gestion spécifique, généralement par tâtonnements et sur le tas.

Les informations recueillies auprès des PME de la wilaya de Béjaïa démontrent que celles-ci procèdent à l'organisation du travail et intègrent le personnel lorsqu'elles mettent en place des changements au sein de l'entreprise. Quoiqu'elles affirment être favorables pour une participation des salariés, elles adoptent un style de gestion centralisé, typique aux entreprises familiales. L'analyse des données recueillies lors de l'enquête de terrain révèlent que les PME enquêtées font recours aux formations informelles sous forme de tutorat, compagnonnage et formation en situation de travail et prônent la transmission des connaissances à travers des canaux rarement formalisés à l'exemple de la transmission par explication et du transfert du savoir-faire de l'expérience. De ce fait, nous affirmons la première hypothèse posée au départ, à savoir que *les innovations organisationnelles ne peuvent avoir lieu qu'au sein d'une organisation bien structurée et nous considérons leur manque de formalisation au sein des PME de la wilaya de Béjaïa.*

Les PME de la wilaya de Béjaïa affichent un intérêt aux compétences détenues par le personnel. Néanmoins, bien qu'elles reconnaissent des lacunes dans les compétences acquises, les PME de la wilaya de Béjaïa accordent une modeste place à la formation et la majorité d'entre elles ne lui consacrent pas de budget. Pour y remédier, les PME de Béjaïa privilégient la formation sur le tas et procèdent au recrutement sélectif. Dans l'exercice de leur activité, elles s'appuient sur des technologies d'information et de communication. Cependant, le système d'information reste peu complexe et se focalise sur le volet interne à l'organisation et s'appuie sur les échanges par écrit ou par contact direct. A travers l'enquête de terrain, nous constatons une absence de méthodes formalisées de capitalisation du savoir et de transmission de la connaissance. De l'ensemble de ces constatations, nous infirmons notre deuxième hypothèse *qui stipule que les pratiques de GRH dans les PME de la wilaya de Béjaïa contribueraient de façon considérable au développement des innovations organisationnelles.*

Les PME de la wilaya de Béjaia sont appelées à s'adapter aux exigences d'un environnement désormais mondial qui s'appuie sur le savoir et la connaissance. D'où l'importance de l'innovation organisationnelle qui agit sur la capacité d'adaptation de l'organisation interne des entreprises à travers la construction et le développement des compétences. En ce sens, nous pourrions envisager quelques principes d'actions inspirés de l'analyse de l'étude de terrain, et qui se résument comme suit :

- Les PME de la wilaya de Béjaia devraient s'impliquer davantage dans une démarche centrée sur leurs besoins en matière de compétences et donner une priorité à la formation, à la fois, des employés et du dirigeant.
- Elles sont appelées à adopter des processus d'apprentissage en encourageant le travail collaboratif, la polyvalence des fonctions et la diffusion aisée de l'information.
- Les PME de la wilaya de Béjaia sont tenues de favoriser le partage et la capitalisation des connaissances à travers la mémorisation de l'expérience, le parrainage des nouvelles recrues, la résolution collaborative des problèmes et l'encouragement de la créativité.
- Quoique la majorité des PME de la wilaya de Béjaia soient de type familial, les dirigeants (propriétaires-dirigeants) devraient opter pour la professionnalisation de la PME en adoptant un style de management participatif plutôt que directif, favoriser la stimulation du dialogue et le renforcement de la confiance et tolérer le droit à l'erreur.

Concernant le déficit de relation entre l'université algérienne et le monde de l'entreprise, l'Etat algérien devrait, d'une part, cerner la réalité économique de l'entreprise en s'appuyant sur les interventions des entrepreneurs eux-mêmes et des acteurs du monde de la recherche académique afin de pouvoir proposer des formations de qualité conformes aux besoins réels du marché du travail et d'autre part, favoriser des actions et des programmes communs PME-université afin de répandre la culture d'innovation dans la société algérienne. Ce sont autant d'alternatives qui peuvent conduire les PME algériennes à développer de nouvelles formes d'organisation en vue de s'adapter à leur environnement.

Nous concluons notre mémoire en soulignant les limites relatives à notre enquête de terrain. Premièrement, nous aurions souhaité élargir notre échantillon pour plus de représentativité et pour collecter davantage de données dans les divers secteurs d'activités. Deuxièmement, nous avons effectué notre étude sur la base de données quantitatives, alors que l'utilisation conjointe de la méthode qualitative à travers des entretiens auraient été bénéfiques pour l'analyse des données et auraient fourni des éléments pertinents lors de l'interprétation des résultats.

Bibliographie

Ouvrages

- ARGYRIS C. Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel. Ed. DUNOD. 2003. 330 p.
- BAUDRY B. Economie de la firme. Coll. Repères. Ed. La Découverte. Paris. 2003. 119 p.
- BELLON B. L'innovation créatrice. Ed. Economica. Paris. 2002. 231 p.
- CARRIER C. De la créativité à l'intrapreneuriat. Presses de l'université de Québec, 1997, 137 p. <https://books.google.dz>. Consulté le 18/12/2014.
- COHEN-HAEGEL A. Toute La Fonction Ressources Humaines. Ed. DUNOD. 2^{ème} éd. Avril 2010. 438 p.
- CORBEL P. Technologie, innovation et stratégie : de l'innovation technologique à l'innovation stratégique. LEXTANSO éditions, France. Collection Gualino. 2009. 368 p.
- DEJOUX C. Les compétences au cœur de l'entreprise. Ed. d'Organisation. 2001. 348 p.
- DIETRICH A ; GILBERT P. et PIGEYRE F. Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives. Edition DUNOD. 3^{ème} éd. 2010.
- GIGET M. La dynamique stratégique de l'entreprise. Edition : DUNOD. 1998. 368 p.
- MENARD C. L'économie des organisations. Ed. La Découverte, Paris. Collection Repères. 1994. 120 p.
- PIATIER A. Barriers to Innovation. Frances Pinter Publishers. London. 1984. 260 p.
- PLANE J-M. Théorie des organisations. Ed. DUNOD. 2ème ed. Paris. 2003. 126 p.
- ROGERS E-M. Diffusion of innovation. The Free Press. New York. 3^{ème} ed. 1983. 453 p.
- TANNINEN K. Diffusion of administrative innovation: TQM implementation and effectiveness in a global organization. LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY. 2008. 150 p.
- TONNER P. Workforce skills and innovation: an overview of major themes in literature. OECD Publications. Paris. 2011. 73 p.
- TORRES O. Les PME. Editions Flammarion, Collection DOMINOS. 1999. 51 p.
- WITTERWULGHE R. La PME, une entreprise humaine. Ed. De Boeck. Paris. 1998. 173 p.

Ouvrages collectifs

- CARRIER C. et JULIEN P-A. Innovation et PME. Dans JULIEN P-A. Les PME : Bilan et perspectives. Presses inter-universitaires et economica. 3^{ème} éd. Paris, Economica. 2002. 364 p.
- CHARUE-DUBOC F. L'apprentissage organisationnel : un concept séduisant des processus complexe. Organisations et comportements. Dans GILBERT P., GUERIN F. et PIGEYRE F. (sous Dir.). Organisations et comportements. Ed. DUNOD. Paris. 2005. 350 p.
- KIRWAN C. Making sense of organizational learning : Putting theory into practice. Edition GOWER. 2013. 162 p. Chap. 5: The organizational learning. p.69-81

Articles et actes

- ACS Z-J. et AUDRETSCH D-B. Entrepreneurship, Innovation and Technological Change. Foundations and Trends in Entrepreneurship. Vol.1. N° 4. 2010. 48 p.
- AKNINE SOUDI R. et FERFERA M-Y. Entrepreneuriat et création d'entreprise en Algérie : une lecture à partir des dispositifs de soutien et d'aide à la création des entreprises. Revue des Sciences Économiques et de Gestion. N°14. Université Ferhat Abbas, Sétif. 2014. p. 65-78
- ALCOUFFE S. BERLAND N. et LEVANT Y. Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative. Revue Comptabilité - Contrôle - Audit, 2003. Vol. 3. T. 9. p. 7-26
- ALTER N. et DEBOIS D. L'innovation ordinaire. Revue française de sociologie. 2001. Vol.42. N°3. p. 591-594
- ALTINTAS G. Les Capacités Dynamiques : revue de la littérature, limites, et voies de recherche. Conférence de l'AIMS, Grenoble, 2-5 juin 2009. 26 p.
- AMBROSINI V. et BOWMAN C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? International Journal of Management Reviews. V. 11. N° 1. March 2009. p. 29-49
- AMDAOUD M. et ASMANI A. La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes: enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Forum Innovation IV : crise, innovation et transition. Oct. 2014. 20 p. http://cit2014.sciencesconf.org/conference/cit2014/pages/ma_communication.pdf. Consulté le 15/03/2015.
- AMESSE F., AVADIKYAN A. et COHENDET P. Ressources, compétences et stratégie de la firme : Une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences. Bureau d'économie théorique et appliquée BETA. Document de travail n° 05. 2006. 29 p.
- APAYDIN M. CROSSAN M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation. -Journal of Management Studies. Vol. 47. N° 6. 2010. p. 1154-1191
- ARABI M., KHELFAOUI H. et MEGHERBI K. Les pratiques d'innovation et leurs implications socio-organisationnelles. Cas des PME de la région de Béjaia. Institut de Recherche pour le Développement (IRD). Projet ESTIME. 2005. 28 p. <http://www.estimate.ird.fr/article153.html>. Consulté le 02/06/2014.
- ARMBRUSTER H. et al. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. Journal Technovation, 2008. N° 28, p. 644-657.
- ARROW K-J. The economic implications of learning by doing. The review of economics studies. Vol.29. N°3. 1962. P.155-173
- ASSALA K. et TOUNES A. Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens. 5^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat - Sherbrooke - Canada - Octobre 2007. 27 p.

- ASSALA K. PME en Algérie : de la création à la mondialisation. Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME –CIFEPME-. Haute école de gestion (HEG). Fribourg, Suisse. 25-27 octobre 2006. 16 p.
- AVADIKYAN A. Analyse stratégique du secteur de l'énergie et compétences de base des entreprises. Rapport final. Université Louis Pasteur, Strasbourg. Décembre 2000. 40 p
- AYERBE C. et FONROUGE C. Les transitions entre innovations : études de cas et proposition d'une grille d'interprétation. Finance Contrôle Stratégie. 2005. Vol. 8. N° 2. p. 39-64.
- AYERBE C. Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion. Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la PME. 2006. Vol. 19. N° 1. p. 9-34
- BARZI R. PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire. Edition De Boeck-*Revue Innovations*. 2011. Vol 2. N°35. p. 29-45
- BELISSON C. Compétences et/ou représentations sociales. Actes du 24e colloque de l'Admée-Europe. L'évaluation des compétences en milieu scolaire et en milieu professionnel. Luxembourg. 2012. p. 1-10
- BEN ABDALLAH L. et BEN AMMAR MAMLOUK Z. Changement organisationnel et évolution des compétences. Cas des entreprises industrielles tunisiennes, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007/4 n°226-227, p. 133-146.
- BEN ABDALLAH L. La réussite du processus d'adoption des innovations organisationnelles en PME. 11ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME CIFEPME. BREST. 2012. 22p.
- BENABDALLAH Y. L'économie algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité ? Communication au colloque international - Enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la libéralisation commerciale des pays du Maghreb et du Proche-Orient-. 12-13 ou 19-20 octobre 2007. Rabat – Maroc. 21 p
- BENAMAR B. Innovation et économie de marché en Algérie : cas des IAA. *Revue CREAD*. Numéro: 72. 2005. p. 29-51
- BENDIABDELLAH A. et CHELLIL A. Formation et développement des compétences dans la pratique des entreprises algériennes. *La revue de l'Economie et de Management*. Université de Tlemcen. N°3. 2004. 13 p.
- BENDIABDELLAH A. et TABET AOUL W. Quelle GRH dans la TPE algérienne ? Colloque GRH. PME et Entrepreneuriat : Regards croisés. 1^{er} av. 2010. Montpellier, France. 12p.
- BERTRAND J., ST PIERRE J. et TREPANIER M. Diagnostiquer la capacité d'innovation des PME par un outil systémique : Innostic. *Bulletin Info PME*. 2012. Vol. 12. N°1. p. 2-8
- BIRKINSHAW J. HAMEL G. et MOL M-J. Management innovation. -*Academy of Management Review*. 2008. Vol.33. N° 4. p. 825-845.
- BOLDRINI J-C. Caractériser les pratiques de conception des PME pour mieux accompagner leurs projets d'innovation. *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*. Vol. 21. N° 1. 2008. p. 9-34 P21

- BOUACIDA R. et HAUDEVILLE B. Recherche et innovation dans les PME algériennes : Une étude empirique sur un échantillon d'entreprises. Actes du colloque international ISGP. Avril 2012. p. 190-207
- COHENDET P. et LLERENA P. La conception de la firme comme processeur de connaissances. Revue d'économie industrielle. Vol. 88. 2ème trimestre 1999. p. 211-235
- D'AMBOISE G. et VERNA G. De l'entrepreneur à l'intrapreneur. Revue Gestion 2000. Avril 1993. Vol.9. N°2. p.13-30
- DAMANPOUR F. et ARAVIND D. Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. - Management & Organization Review. Vol. 8. N°2. 2012a. p.423-454
- DAMANPOUR F. et GOPALAKRISHNAN G. A Review Economics of Innovation Research in Sociology and Technology Management. OMEGA The International Journal of Management Science. 1997. Vol. 25. N°1. p. 15-28.
- DAVID A. Structure et dynamique des innovations managériales. Cinquième conférence de l'AIMS Lille, 13, 14 et 15 mai 1996. 29 p.
- DELTOUR F. L'innovation dans l'organisation : dépasser les ambiguïtés du concept. Les Cahiers de la Recherche CLAREE, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, 2000. 18 p.
- DELTOUR F. et LETHIAIS V. L'innovation en PME et son accompagnement par les TIC: quels effets sur la performance ? Revue Systèmes d'Information et Management. 2014. Vol.19. N°2. p. 1-25
- DESCHAMPS J-P. L'innovation et le leadership. Revue Economique et Sociale SEES. 2012. N°4. p. 23-29.
- DJEFLAT A. Les nouvelles exigences de la PME dans une économie fondée sur la connaissance : Cas des entreprises Maghrébines. In TIC et développement. 2007. 11 p. <http://www.tic.ird.fr/>. Consulté le 24/04/2015.
- DJELLAL F. Le secteur du nettoyage face aux nouvelles technologies. Revue Formation-Emploi. 2002. N°77. p.37-49.
- DURAND T. L'alchimie de la compétence. Revue française de gestion. Vol. 1. N°160. 2006. p. 261-292
- DURAND T. Savoir, savoir faire, savoir-être : Repenser les compétences de l'entreprise. Conférence AIMS. 1998. 37 p. www.strategie-aims.com. Consulté le 18/01/2015.
- EISENHARDT K., MARTIN J. Dynamic capabilities: what are they? - Strategic Management Journal. Vol. 21. 2000. p. 1105-1121.
- FERFERA M-Y. et HAMMOUTENE O. La PME innovante : un atout pour la croissance économique en Algérie. Colloque international en management et développement. Casablanca, Maroc. 5 et 6 décembre 2014. 15 p.
- FILLION J-L. Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. Revue internationale PME. 1997. Vol. 10. N° 2. p. 130-172.
- FONROUGE C. Entrepreneuriat et innovations organisationnelles. Pratiques et principes. Revue française de gestion. 2008. Vol. 5. N°185. p. 107-123

- GABOUSSA A., KORICHI Y. et SI LEKHAL K. Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives. Revue Université de Ouargla. N°4. 2013. p.37-57.
- GALIA F. et LEGROS D. Complémentarités entre les Obstacles à l'Innovation : étude empirique sur données françaises. Document de Travail ERMES. N°02-01. Janv.2002. 34 p.
- GARCIA-QUEVEDO J., SEGARRA-BLASCO A. et TERUEL M. Barriers to Innovation and Public Policy in Catalonia», XREAP Working Paper. N° 10. 2007. 27 p.
- GARVIN D-A., EDMONDSON A-C, et GINO F., Is yours a learning organization? Harvard Business Review. 2008. P.1-10.
- GELINAS R. et al. Les caractéristiques et les spécificités de la PME : favorables ou défavorables au juste-à temps ? Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise. 1996. Vol.9. N°2. p. 81-101
- GENIAUX I. et BONNARDEL S-M. La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique. Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise. Vol. 14. N° 2. 2001. p. 41-65.
- GENIAUX I. L'approche par les compétences : pour une gestion dynamique par les processus. Actes du 10ème Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Lyon. 1999. p. 481- 493.
- GERA S.et GU W.L'effet de l'innovation organisationnelle et de la technologie de l'information et de la communication sur le rendement des entreprises. International Productivity Monitor. N° 9. 2004. p. 44-60
- GHEDDACHE L. et TESSA A. La transmission de la PME familiale : étude exploratoire à partir des perceptions du cédant potentiel. Les cahiers de CREAD. N°91. 2010. p.105-129
- GILBERT P. et PARLIER M. La compétence : du « mot-valise » au concept opératoire. Actualité de la formation permanente/Centre INFFO. N°116. 1994. p. 14-18
- GILLET A. et MADOUÏ M. Crise et mutations du modèle de développement algérien : du gigantisme industriel au développement de la PME. Revue Travail et Emploi. N°101. Janvier-Mars 2005. p. 71-84.
- GOSSSELIN M. A Review of Activity-Based Costing: Technique, Implementation, and Consequences. Handbook of Management Accounting Research. 2007. Vol.2. p. 641-671
- GREENAN N. Innovation technologique, changements organisationnels et évolution des compétences. Revue Economie et statistique. N° 298. Août 1996. p. 15-33
- GREENAN N., L'HORTY Y. et MAIRESSE J. Inégalités et économie numérique : comparaisons transatlantiques. Centre d'études de l'emploi. Bulletin N°52. 2002. 4 p.
- GRIMA F. et TREPO G. Initier une innovation organisationnelle : tactiques d'influence et processus de persuasion mis en œuvre par les champions. Revue de gestion. 2003. Vol.50. p. 1317-1337.
- GUIHUR I. et JULIEN P-A. Le processus d'innovation en réseau dense : autopsie d'un échec en co-développement. 11ème Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat. « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé ». INRPME, Trois-Rivières, Canada. 27, 28 et 29 mai 2009. 17 p.

- GUILHON A. et TREPO G. Réussir les changements par le développement de l'apprentissage organisationnel les leçons du cas de Shell. *Gérer et Comprendre*. N° 65. Septembre 2001. p 41-54
- HAMEL G. et PRAHALAD C-K. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. p.79-91.
- KLARSFELD A. La gestion des compétences au service de l'innovation : pour une approche délibérément émergente. 14^{ème} Congrès de l'AGRH. Grenoble. 20-22 novembre 2003. P.1543-1562.
- KOENIG G. L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Revue française de gestion*. Vol. 1. N°160. 2006. p. 293-306.
- LALLEMENT M. Les trois modes de production de la petite entreprise. Dans : *Entrepreneurs et PME : approche algéro-française*. Collection Les cahiers du Griot. N°3. 2004. p. 7-13
- LAM A. Organizational Innovation. Working Paper. N°1. Brunel University. 2004. 44 p.
- LE BOTERF G. De quel concept de compétence avons-nous besoin ?. *La revue de l'encadrement et de la formation SOINS CADRES*. N° 41. Février 2002. p.1-3
- LE ROY F. et TORRES O. La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales. *Cahier de l'économie de l'innovation*. Ed : L'Harmattan. 2001. N°13. 15p.
- LYNCH L-M. The adoption and diffusion of organizational innovation: evidence for the US economy. *IZA Discussion Papers*. 2007. N° 2819. 53 p.
- MADOUÏ M. Temps et usage de temps par les entrepreneurs algériens : entre l'idéal céleste et les réalités terrestres. *Revue Temporalités*. N° 3. 2^{ème} semestre 2005. p. 108-120.
- MANCER I. L'entreprise algérienne et l'innovation : un essai d'analyse. *Les cahiers du CREAD*. N°98-99. 2011-2012. P. 31-47.
- MARCHESNAY M. La PME : une gestion spécifique. *Revue économie rurale*. 1991. N° 206. p. 11-17
- MARTIN M. et TANGUY C. L'innovation organisationnelle dans les PE. 10^{ème} Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME. Bordeaux : AIREPME. 2010. 17 p.
- MATHIEU C. et ST PIERRE J. L'innovation de produit chez les PME manufacturières: organisation, facteur de succès et performance. Rapport de recherche, Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche, Trois-Rivières. Mars 2003. 58 p.
- MAZZAROL, T-W. et REBOUD S. Intérêt d'un outil d'évaluation du risque lié à l'innovation pour les PME. 13^{ème} Conférence de l'AIMS. Normandie. 2- 4 juin 2004. 18 p.
- McDONALD S. Innovation, organizational learning and models of slack. 5th International Conference : Organizational Learning and Knowledge. LANCASTER University. 30th May – 2nd June, 2003. 33p
- MERZOUK F. PME et compétitivité en Algérie. *Revue de l'Economie et de Management*. N°9. Oct. 2009. 17 p. <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/FARIDA%20MERZOUK.pdf>. Consulté le 15/12/2014.
- NONAKA I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*. Vol.5. N°1. 1994. p. 14-37.

- PERSAIS É. Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? *Revue française de gestion*. 2004. Vol. 1. N° 158, p. 119-145.
- PREVOT F. et al. Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse. *Revue française de gestion*. Vol.5. N°204. 2010. p. 87-103
- RAMALINGAM B. Apprentissage organisationnel et organisations apprenantes. *Revue Capacity.org*. N°33. Avril 2008. p.4 à 6.
- RAUFFET P., DA CUNHA C. et BERNARD A. Vers un apprentissage organisationnel durable dans le contexte de groupe d'entreprise : comparaison du progrès fonctionnel et de la performance opérationnelle. *Colloque National AIP PRIMECA*. France. 2011. 10 p.
- READ A. Determinants of successful organizational innovation: A review of current research. - *Journal of Management Practice*. 2000. Vol.3. N° 1. p. 95-119
- RETOUR D. et KROHMER C. La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. *FACEF PESQUISA*. Numéro spécial. 2011. p. 48-76.
- RIVAL Y. L'approche par les capacités dynamiques d'alignement comme cadre d'analyse des stratégies Internet. 13^{ème} conférence de l'AIM. Paris. France. 2008. p.6.
- ROUBY E. et THOMAS C. La codification des compétences organisationnelles : L'épreuve des faits. *Revue française de gestion*. Vol. 2. N° 149. 2004. p. 51-68
- SLAOUTI A. Quelles stratégies pour la création et le développement de PME innovantes en Algérie. *Business Management Review*. Vol. 1. N°2. Avril-Mai-Juin 2011. p. 112-129.
- SOLOW R. We'd better watch out. *New York Times Book Review*. 1987. p.36.
- ST PIERRE J. et RAYMOND L. La R&D en tant que déterminant de l'innovation dans les PME : Essai de clarification empirique. 5^{ème} Congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat. 4-5 octobre 2007. 18 p.
- ST PIERRE J. L'innovation dans la PME : nécessité, diversité et facteurs de succès. 10^{èmes} Journées scientifiques de l'Institut de la francophonie pour l'entrepreneuriat IFE. 2009. 5 p.
- TABET AOUL LACHACHI W. Le processus entrepreneurial en Algérie : une adaptation du modèle de Gartner. 12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME-CIFEPME- Agadir, Maroc. 29-31 octobre 2014. 14 p.
- TYWONIAK S-A. Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique, AIMS. 1998. 42 p. <http://www.strategie-aims.com/> (Consulté le 10/01/2015).
- VAN DEN BOSCH F. A-J. et VOLBERDA H-W. Rethinking Innovation : Management and Organization Matter Most. *The Copenhagen Conference on Strategic Management*. Erasmus Strategic Renewal Center. 2005. 36 p.

Thèses

- AYERBE C. Organiser l'activité innovante et la protection par le brevet. Thèse d'habilitation à diriger des recherches : Sciences de Gestion : Université de Nice Sophia Antipolis : 2008. 132 p.
- CANET E. L'innovation managériale de l'invention à la diffusion : Analyse du processus d'établissement d'une innovation managériale à partir du cas de la méthode 5 steps. Thèse de doctorat : Sciences de Gestion : Université Paris-Dauphine : 2012. 550 p.
- DUBOULOZ S. Innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité. Thèse de doctorat : Sciences de Gestion : Université de Grenoble. 2013. 432 p.
- LEROY F. Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion. Business administration. Thèse de doctorat en Sciences de gestion. HEC PARIS, 2000. 733p.
- MEGHERBI K. Les obstacles institutionnels et organisationnels à la dynamique d'innovation par apprentissage en Algérie : cas de la région de Béjaia. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Mai 2008. 335 p.

Revue et documents utilisés

- Actes du 24e colloque de l'Admée-Europe. L'évaluation des compétences en milieu scolaire et en milieu professionnel. Luxembourg. 2012. 1131 p.
- Actes du colloque « L'innovation pour la compétitivité et le développement : quelles perspectives pour un décollage réussi en Algérie ? ». ISGP (Bordj El kiffan) 16-19 Avril 2012. Volume 2. 235 p.
- Bulletins d'information statistique de la PME. Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement. (2003 au 1er semestre 2013).
- Bulletin de la Direction Technique chargée des Statistiques de la Population et de l'Emploi (ONS). N°651/2012, N°653/2013 et N°671/2014.
- Business Management Review BMR. Management development international institute. Vol.1. N°2. Avril-Mai-Juin 2011. 157 p.
- Collection des revues CREAD.
- DOING BUSINESS 2014. Comprendre les réglementations pour les petites et moyennes entreprises, Ed. Groupe de la Banque mondiale. 2013. 33 p. <http://www.doingbusiness.org/>
- GEM 2011 (Global Entrepreneurship Monitor). L'entrepreneuriat en Algérie. Edition GIZ, CREAD et DEVED. Ed. Janvier 2013. 114 p.
- Manuel d'OSLO. Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation. 3ème éd. OCDE. 2005. 184 p.
- OSEO. La défaillance des entreprises - Étude sur données françaises entre 2000 et 2010. Regards sur les PME. éd. La Documentation Française. 2011. N°21. 145 p.

- Rapport de recherche, Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche, Trois-Rivières. Mars 2003. 58 p.
- Recueil des communications. Colloque international : Investissements en ressources humaines, formation du capital humain et performances économiques. Tizi-Ouzou, les 21 et 22 Octobre 2012. 461 p.
- Revue française de gestion. Vol. 2. N°149. 2004. p. 51-68

Lois et textes réglementaires

- Journal Officiel de la République Algérienne N°77. Loi n°01-18 du 12 Déc. 2001. p. 4-7

Sites Internet

- <http://www.andi.dz/index.php/fr/>
- <http://www.angem.dz/portail/index.php/fr/>
- <http://www.ansej.org.dz/>
- <http://www.anvredet.org.dz/>
- <https://www.cnac.dz/default.aspx>
- <http://www.cread.edu.dz/>
- <http://www.doingbusiness.org/>
- <http://www.fgar.dz/>
- <http://www.inapi.org/>
- <http://www.mdipi.gov.dz/?-PME,25->
- <http://www.ons.dz/>

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Typologie des innovations organisationnelles.....	12
Tableau n°2 : Les deux états de l'innovation organisationnelle.....	14
Tableau n°3 : Index des obstacles à l'innovation.....	17
Tableau n°4 : Innovation organisationnelle versus innovation technologique (une distinction par leurs attributs).....	42
Tableau n°5 : Evolution du nombre des PME privées (2003- 1er S. 2013).....	83
Tableau n°6 : Structure des effectifs des PME par taille %	86
Tableau n°7 : Evolution des PME par secteur 1er semestre 2012/2013.....	87
Tableau n°8 : Répartition de la population occupée selon le secteur d'activité (2012, 2013, 2014).....	97
Tableau n°9 : Evolution des PME de la wilaya de Béjaia (2003-2014).....	99
Tableau n°10 : Répartition des PME privées de la wilaya de Béjaia Par tranche d'effectif (2014).....	100
Tableau n°11 : Répartition sectorielle des PME de la wilaya de Béjaia (2014).....	101
Tableau n°12 : Répartition de l'emploi par secteur d'activité -Wilaya de Béjaia- 2014.....	101
Tableau n°13 : Répartition spatiale des PME privées suivant les 5 premières daïras de la Wilaya de Béjaia (2014).....	102
Tableau n°14 : Répartition des entreprises suivant le statut juridique -Wilaya de Béjaia- 2014.....	110
Tableau n°15 : Répartition des entreprises enquêtées suivant leur effectif.....	111
Tableau n°16 : Répartition des entreprises enquêtées selon la propriété du capital.....	112
Tableau n°17 : Répartition des entreprises enquêtées par statut juridique.....	112
Tableau n°18 : Répartition des entreprises enquêtées par secteur d'activité.....	113
Tableau n°19 : Répartition par âge des PME enquêtées.....	114
Tableau n°20 : Difficultés rencontrées dans le processus de changement	117
Tableau n°21 : Vérification de l'existence d'un organigramme.....	119

Tableau n°22 : Existence d'un organigramme en fonction de la taille des 59 PME enquêtées.....	119
Tableau n°23 : Les principales compétences manquantes.....	124
Tableau n°24 : Définition des qualifications requises avant le recrutement.....	125
Tableau n°25 : Le comportement adopté pour l'intégration d'une nouvelle recrue.....	127
Tableau n°26 : Mémorisation de l'expérience au sein des PME enquêtées.....	129
Tableau n°27 : Introduction des TIC dans les PME enquêtées.....	130
Tableau n°28 : Les canaux de communication utilisés par les PME enquêtées.....	131
Tableau n°29 : L'impact de l'innovation sur la compétitivité de l'entreprise.....	134

Liste des graphes

Graphe n°1 : Evolution des PME privées/publiques entre 2003 et le 1 ^{er} S. 2013.....	84
Graphe n°2 : Dispersion des PME par région géographique (1er semestre 2013).....	88
Graphe n°3 : Répartition des PME enquêtées par localisation géographique (Par commune)	114
Graphe n°4 : Nombre de PME ayant déjà opté pour un changement organisationnel (en %)	116
Graphe n°5 : Les raisons du changement organisationnel.....	116
Graphe n°6 : Participation des salariés au changement organisationnel.....	118
Graphe n°7 : Représentation graphique du tableau n°22	120
Graphe n°8 : Réception de propositions de la part des salariés	121
Graphe n°9 : La prise de décision dans les PME enquêtées	121
Graphe n°10 : Etat des lieux des compétences existantes.....	123
Graphe n°11 : Constatation de lacunes dans les compétences existantes	123
Graphe n°12 : Les propositions des PME enquêtées pour pallier aux lacunes des compétences	125
Graphe n°13 : Existence d'une politique de formation au sein des PME	126
Graphe n°14 : Systématisation des routines dans les PME enquêtées	128
Graphe n°15 : Circulation de documents au sein des PME enquêtées.....	129
Graphe n°16 : Représentation graphique du tableau n°28	131
Graphe n°17 : Prise en considération de l'impact de l'environnement sur l'entreprise.....	133
Graphe n°18 : Les principaux freins qui entravent la compétitivité des PME enquêtées...	133
Graphe n°19 : Les barrières à l'innovation dans les PME de la wilaya de Béjaïa.....	135

ANNEXES

ANNEXE 1 : Evolution des termes désignant l'innovation organisationnelle**IO** : Innovation Organisationnelle.**IA** : Innovation Administrative.**IM** : Innovation Managériale.**IMg** : Innovation Management

Auteurs à retenir	Termes	Définitions	Exemples
Schumpeter (1934)	IO	Nouvelle façon d'organiser	Façon d'organiser les activités
Evan (1966)	IA	Issue du système social de l'entreprise (liée au recrutement du personnel, à la structure des tâches...)	- Management par objectifs - Systèmes de récompense
Williamson (1975)	IO	Se réfère aux changements dans les structures et les procédures organisationnelles	- Forme multidivisionnelle - U-forme, M-forme
Kimberly (1981)	Innovation Managériale	Tout programme, produit ou technique qui représente un écart significatif par rapport à l'état de l'art du management et qui affecte la nature, le lieu, la qualité ou la quantité d'informations disponibles pour les prises de décisions	Program Planning and Budgeting Systems (PPBS) (la gestion budgétaire par programme)
Damanpour et Evan (1984)	IA	Nouvelles idées administratives issues du système social de l'organisation entendu comme les relations entre les personnes qui interagissent pour accomplir une tâche ou un objectif particulier	- Nouvelles façons de recruter - Nouveaux systèmes d'autorité et de récompenses - Nouvelle structure
Ménard (1995)	IO	Changement de structure de plus ou moins grande ampleur ou modification affectant les règles, routines, tâches	Développement des supermarchés, des chaînes des magasins, des holdings

Auteurs à retenir	Termes	Définitions	Exemples
Gosselin (1997)	IA	Nouvelles procédures, politiques administratives et structures Organisationnelles	Comptabilité analytique ou Activity based costing (ABC)
Alänge et al. (1998)	IO	Nouvelles pratiques managériales, nouveaux procédés administratifs et nouvelles structures organisationnelles	Mise en place des diagrammes et chartes, rédaction des règles et instructions
Edquist et al. (2001)	IO	Nouvelles façons d'organiser les activités telles que la production ou la R&D, qui ont à voir avec la coordination des ressources humaines (RH) et qui ont pour but d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Production en juste à temps -Lean Manufacturing, - Management de la qualité totale (TQM)
OCDE (2005)	IO	Implémentation de nouvelles méthodes organisationnelles dans les pratiques d'affaires, l'organisation du travail et les relations extérieures.	<ul style="list-style-type: none"> - Lean production - TQM - Système de production tirée - Système de sous-traitance
Sanidas (2005)	IO	Nouvelles technologies immatérielles comprenant les nouvelles structures, nouvelles formes ou nouveaux procédés de production	<ul style="list-style-type: none"> - Taylorisme - Fordisme - Toyotisme

Auteurs à retenir	Termes	Définitions	Exemples
Hamel (2006)	IMg	Ecart marqué par rapport aux principes traditionnels de management, procédés et pratiques ou par rapport aux formes d'organisation habituelles et qui modifie considérablement la manière dont le travail de management est réalisé	<ul style="list-style-type: none"> - Systèmes de résolution de problèmes - Management de projet à grande échelle - Management scientifique
Armbruster et al. (2008)	IO	Usage de nouvelles pratiques et de nouveaux concepts managériaux et organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> - TQM - Juste à temps - Kanban
Birkinshaw et al. (2008)	IMg	Génération et implémentation de pratiques, procédés, structures, et techniques nouvelles par rapport à l'état de l'art et destinés à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels.	<ul style="list-style-type: none"> - Système de production Toyota - Organisation spaghetti - Tableau de bord : prospectif ou équilibré (Balanced Scorecard)
Tanninen, Jantunen et Saks (2008)	IA	Implique des composants administratifs et affecte le système social de l'organisation	TQM
Damanpour et Aravind (2012)	IM	Nouvelles approches en matière de connaissances pour réaliser le travail de management et nouveaux procédés qui produisent des changements dans la stratégie, la structure, les procédures administratives et les systèmes	<ul style="list-style-type: none"> - TQM - Production en JAT - Cercles de qualité - Evaluation à 360° - Structure divisionnelle

Auteurs à retenir	Termes	Définitions	Exemples
Volberda et al. (2013)	IMg	Introduction de nouvelles pratiques, structures, techniques, de nouveaux, procédés pour améliorer l'efficacité et l'efficience des procédés organisationnels internes	<ul style="list-style-type: none"> - Fordisme - Structure divisionnelle - TQM - Certifications ISO

Source : DUBOULOUZ S., 2013, p.41-43¹

¹ DUBOULOUZ S. (2013). Op.cit.

ANNEXE 2 : Principales contributions sur l'apprentissage organisationnel

Auteurs	Définitions de l'apprentissage organisationnel
<i>Cyert et March</i> (1963)	Adaptation de l'organisation à son environnement.
<i>Argyris et Schön</i> (1978)	Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action.
<i>Duncan et Weiss</i> (1979)	Connaissances des liens de causalité entre les actions de l'entreprise et les réactions de l'environnement.
<i>Kolb</i> (1984)	Création de savoirs à partir de l'action organisationnelle.
<i>Fiol et Lyles</i> (1985)	Processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettant une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement.
<i>Bennis et Nanus</i> (1985)	Moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement.
<i>Levitt et March</i> (1988)	Processus par lequel les organisations codifient les ingénieries du passé et les transforment en routines.
<i>Huber</i> (1991)	Processus par lequel une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auquel l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles.
<i>Garvin</i> (1993)	Processus par lequel une organisation crée, acquiert et transforme ses connaissances et grâce auquel elle modifie ses comportements et ses schèmes d'interprétation, de décision et d'action
<i>Dodgson</i> (1993)	Processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles. Il peut être conçu comme l'acquisition de compétences nouvelles ainsi que comme l'amélioration de compétences existantes.
<i>Weick et Roberts</i> (1993)	Processus par lequel les interactions entre individus sont multipliées et coordonnées.
<i>Ingham</i> (1994)	Processus social d'interactions produisant de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire. L'apprentissage est une démarche cognitive, un processus heuristique de compréhension et de créativité qui opère dans un nouveau schéma de connaissances.
<i>Koenig</i> (1994)	Phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.

Source : LEROY F.2000. p.36²

² LEROY F (2000). Op.cit.

ANNEXE 3 : Evolution des Institutions de recherche en Algérie

Organismes	Création	Dissolution
Conseil de la Recherche Scientifique (CRS)	1963	1968
Organisme de Coopération Scientifique (OCS)	1968	1971
Conseil Provisoire de la Recherche Scientifique (CPRS)	1971	1973
Organisme National de la Recherche Scientifique (ONRS)	1973	1983
Institut National Algérien de Normalisation et de Propriété Industrielle (INAPI)	1973	-
Centre d'Information Scientifique et Technique et de Transfert Technologique (CISTT)	1974	-
Commissariat aux Energies Nouvelles (CEN)	1982	1986
Conseil Supérieur de la Recherche Scientifique et Technique (CSRST)	1982	-
Unités de Recherche Scientifiques et Techniques	1983	-
Centres de Recherche créés au sein des Administrations Centrales	1983	-
Commissariat à la Recherche Scientifique et Technique (CRST)	1984	1986
Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique (CERIST)	1985	-
Centre de recherche en économie appliquée pour le développement (CREAD)	1985	-
Haut Commissariat à la Recherche (HCR)	1986	1990
Centre de Développement des Techniques Avancées (CDTA)	1988	-
Centre de Développement des Energies Renouvelables (CDER)	1988	-
Commissions intersectorielles de promotion, de programmation et d'évaluation de la recherche scientifique et technique	1992	-
Conseil National de la Recherche Scientifique et Technique (CNRST)	1992	-
Agence Nationale pour le Développement de la Recherche Universitaire (ANDRU)	1995	-
Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique (ANVREDET)	1998	-

Source : MESRS (2012, p. 85-89)³ et ASMANI et AMDAOUD (2014, p. 8)⁴

³ Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique MESRS. 50 années au service du développement 1962-2012. 2012.128 p. Consulté le 15/03/2015.

<https://www.mesrs.dz/accueil;jsessionid=B57C74C13BF78D339FF19CB94011B2C7>

⁴ ASMANI A. et AMDAOUD M. (2014). Op.cit. p.8

ANNEXE 4 :
Questionnaire

L'innovation organisationnelle : Etat des lieux de quelques entreprises de la wilaya de Béjaia

2014 - Université de Béjaia

Présentation de l'entreprise :

1. Désignation de l'entreprise :

2. Le siege social

3. Date de création

4. Forme juridique

Entreprise individuelle EURL SARL SNC SPA Autres (précisez)

5. Secteur d'activité

Secteur public Secteur privé

6. Domaine d'activité

Industrie Services Agriculture BTPH Mines et carrières

7. Dans quelle tranche d'effectifs se situe votre entreprise ?

de 1 à 9 salariés de 10 à 49 salariés de 50 à 250 salariés

Organisation de l'entreprise :

8. Avez-vous procédé à des changements organisationnels dans votre entreprise?

Oui Non

9. Si la réponse à la question 8 est "oui", quelles sont les raisons de ce changement ?

Les contraintes de l'environnement externe Une crise interne
 Etre compétitif Améliorer vos relations avec vos clients
 Améliorer le produit Autre, précisez.....

10. Si la réponse à la question 8 est "oui", Est-ce que le personnel a été associé à ce changement?

Oui Non

11. Si la réponse à la question 8 est "oui", Avez-vous rencontré des difficultés associées à l'introduction de ces nouveaux changements organisationnels?

Oui Non

12. Avez-vous un organigramme ?

Oui Non

13. Si la réponse à la question 12 est "oui", depuis la création de l'entreprise avez-vous mis à jour l'organigramme de l'entreprise?

Oui Non

14. Si la réponse à la question 12 est "non", envisagez-vous de faire un organigramme pour l'entreprise ?

Oui Non

15. Y a-t-il une répartition des tâches entre les employés?

Oui Non

Gestion des compétences et formation :

16. Vous arrive-t-il de faire un état des lieux des compétences dans l'entreprise?

- Oui Non

17. Pensez-vous que certaines compétences manquent aux employés?

- Oui Non

18. Si la réponse à la question 17 est "Oui", lesquelles?

19. Si la réponse à la question 17 est "Oui", à votre avis, comment pourriez-vous les développer?

- Formation continue Expérience sur le poste Envoi en séminaire Autres, précisez,.....

20. L'entreprise programme-t-elle des formations pour ses employés ?

- Oui Non

21. Si la réponse à la question 20 est "Oui", avez-vous un budget spécifique pour la formation ?

- Oui Non

22. Si la réponse à la question 20 est "Non", envisagez-vous de le faire ?

- Oui Non

23. Avant de recruter, définissez-vous, avec précision, les qualifications pour le poste (le profil recherché) ?

- Oui Non

Gestion des connaissances :

24. Demandez-vous aux employés de décrire par écrit leur manière de travailler, procédures, manuels d'instructions, méthodes de travail, modes d'emploi..... ?

- Oui Non

25. Lorsqu'un employé quitte l'entreprise, la Direction veille-t-elle à ce que son expérience soit acquise par un ou plusieurs employés avant son départ ?

- Oui Non

26. Lors du recrutement d'un nouveau collègue, il y a lieu:

- d'organiser son parrainage pour qu'il soit rapidement opérationnel
 de l'affecter directement à son poste, il apprendra sur le tas
 autre, précisez

27. Vous arrive-t-il de recevoir des propositions de la part des employés pour l'amélioration du poste de travail, des procédés, des machines, des produits eux-mêmes, ...?

- Oui Non

28. Si la réponse à la question 27 est "oui", ces propositions sont-elles prises en considération par la Direction ?

- Souvent Parfois Rarement

29. Vous arrive-t-il de faire circuler des documents pouvant aider les employés dans la réalisation de leurs tâches?

- Oui Non

30. Selon vous, en cas de difficultés dans l'entreprise (mévente, baisse du chiffre d'affaire,.....), que se passe-t-il le plus souvent ?

- La Direction décide seule des solutions qui lui semblent les mieux adaptées
 La Direction consulte les salariés ou leurs représentants pour trouver en commun des solutions
 Autre, précisez

Pratiques en matière de TIC (Technologie d'information et de communication):

31. Ces dernières années, l'entreprise a-t-elle introduit un ou plusieurs outils de TIC (intranet, internet, logiciel,...) (TIC : Technologie d'information et de communication)

- Oui Non

32. Si la réponse à la question 31 est "Oui", veuillez préciser quel outil?

33. Si la réponse à la question 31 est "Non", envisagez vous de le faire?

- Oui Non

34. Comment jugez-vous votre système d'information actuel ?

- Pas du tout satisfait Plutôt pas satisfait Plutôt satisfait Tout à fait satisfait

Classez ces moyens de communication suivant leur degré d'utilisation dans votre entreprise :

	1	2	3
35. Support papier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Communication orale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Support électronique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Souvent utilisé (1), Moyennement utilisé (2), Rarement utilisé (3).

38. Vous informez-vous des nouveautés en matière de TIC (Technologie d'information et de communication) ?

- Oui Non

La place de l'innovation dans l'entreprise :

39. Pensez-vous que l'environnement global a un impact sur la stratégie de votre entreprise ?

- Oui Non

40. A votre avis, qu'est-ce qui pourrait freiner la compétitivité de votre entreprise ?

- Manque de compétences (de personnel qualifié,.....)
- Manque d'informations sur la technologie (lacunes en matière de TIC.....)
- Manque d'informations sur les marchés (difficulté d'accès à l'information....)
- Lacunes dans les relations extérieures de l'entreprise (clients et/ou les fournisseurs....)
- Difficulté d'instaurer une culture d'innovation (résistance au changement, ...)
- Contraintes liées aux moyens de financement
- Autre, précisez

41. Avez-vous déjà entendu parler de l'innovation?

- Oui Non

42. Si la réponse à la question 41 est "Oui", pouvez-vous la définir en quelques mots?

43. Si la réponse à la question 41 est "Oui", diriez-vous que l'innovation permet à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité ?

- Oui Non

44. Si la réponse à la question 41 est "Oui", selon vous, quels sont les principaux facteurs qui pourront entraver l'innovation dans votre entreprise ?

- Facteurs de coûts (Manque de financement, Coûts de l'innovation trop élevés...)
- Facteurs liés aux connaissances (Manque de personnel qualifié, ...)
- Pas de nécessité d'innover (absence de culture d'innovation)
- Facteurs liés au marché (Manque d'information, manque matières premières, contact fournisseurs,...)
- Autres, précisez

ANNEXE 5 :
Résultats de l'enquête

Présentation de l'entreprise :

Siege social			Date création			Forme juridique		
	Nb	% cit.		Nb	% cit.		Nb	% cit.
BEJAIA	36	61,0%	[2000 2009]	23	39,0%	Entreprise individuelle	8	13,6%
AKBOU	13	22,0%	[1990 1999]	14	23,7%	EURL	8	13,6%
EL-KSEUR	6	10,2%	[2010 2014]	13	22,0%	SARL	30	50,8%
OUED GHIR	2	3,4%	[1980 1989]	5	8,5%	SNC	4	6,8%
SIDI AICH	1	1,7%	[1970 1979]	4	6,8%	SPA	9	15,3%
TALA HAMZA	1	1,7%	Total	59	100,0%	Autres (précisez)	0	0,0%
Total	59	100,0%				Total	59	100,0%

Secteur d'activité			Domaine d'activité			Effectif		
	Nb	% cit.		Nb	% cit.		Nb	% cit.
Secteur public	4	6,8%	Industrie	33	55,9%	de 1 à 9 salariés	22	37,3%
Secteur privé	55	93,2%	Services	21	35,6%	de 10 à 49 salariés	17	28,8%
Total	59	100,0%	Agriculture	0	0,0%	de 50 à 250 salariés	20	33,9%
			BTPH	5	8,5%	Total	59	100,0%
			Mines et carrières	0	0,0%			
			Total	59	100,0%			

Organisation de l'entreprise :

Changements organisationnels			Raisons du changement		
	Nb	% cit.		Nb	% obs.
Oui	39	66,1%	Les contraintes de l'environnement externe	18	30,5%
Non	20	33,9%	Une crise interne	3	5,1%
Total	59	100,0%	Etre compétitif	26	44,1%
			Améliorer vos relations avec vos clients	24	40,7%
			Améliorer le produit	1	1,7%
			Autre, précisez.....	0	0,0%
			Total	59	

Personnel associé au changement

	Nb	% cit.
Oui	33	84,6%
Non	6	15,4%
Total	39	100,0%

Difficultés changement

	Nb	% cit.
Oui	19	48,7%
Non	20	51,3%
Total	39	100,0%

Organigramme

	Nb	% cit.
Oui	41	69,5%
Non	18	30,5%
Total	59	100,0%

Mise à jour organigramme

	Nb	% cit.
Oui	35	87,5%
Non	5	12,5%
Total	40	100,0%

Envisager un organigramme

	Nb	% cit.
Oui	15	83,3%
Non	3	16,7%
Total	18	100,0%

Répartition des tâches

	Nb	% cit.
Oui	55	93,2%
Non	4	6,8%
Total	59	100,0%

Gestion des compétences et formation :

Etat des lieux des compét_

	Nb	% cit.
Oui	39	66,1%
Non	20	33,9%
Total	59	100,0%

Compét_ manquantes

	Nb	% cit.
Les compétences techniques (liées à l'expériences)	11	33,3%
Les compétences liées à la formation initiale	10	30,3%
Les compétences liées à la personnalité du salarié	6	18,2%
Les compétences relationnelles (de communication)	4	12,1%
Les compétences managériales	2	6,1%
Total	33	100,0%

Lacunes de compét_

	Nb	% cit.
Oui	48	81,4%
Non	11	18,6%
Total	59	100,0%

Comment developper comp

	Nb	% obs.
Formation continue	33	55,9%
Expérience sur le poste	30	50,8%
Envoi en séminaire	13	22,0%
Autres, précisez,.....	0	0,0%
Total	59	

Budget formation

	Nb	% cit.
Oui	19	67,9%
Non	9	32,1%
Total	28	100,0%

envisager budget form_?

	Nb	% cit.
Oui	22	71,0%
Non	9	29,0%
Total	31	100,0%

Qualif poste

	Nb	% cit.
Oui	52	91,2%
Non	5	8,8%
Total	57	100,0%

Formation

	Nb	% cit.
Oui	27	45,8%
Non	32	54,2%
Total	59	100,0%

Gestion des connaissances :

Capitalisation des routines

	Nb	% cit.
Oui	13	22,4%
Non	45	77,6%
Total	58	100,0%

Départ employés

	Nb	% cit.
Oui	42	73,7%
Non	15	26,3%
Total	57	100,0%

Participation des salariés

	Nb	% cit.
Oui	50	84,7%
Non	9	15,3%
Total	59	100,0%

Prise en cpte avis sal_

	Nb	% cit.
Souvent	17	34,0%
Parfois	32	64,0%
Rarement	1	2,0%
Total	50	100,0%

Partage des infos

	Nb	% cit.
Oui	41	70,7%
Non	17	29,3%
Total	58	100,0%

Nouvelle recrue

	Nb	% cit.
d'organiser son parrainage pour qu'il soit rapidement opérationnel	29	53,7%
de l'affecter directement à son poste, il apprendra sur le tas	25	46,3%
autre, précisez	0	0,0%
Total	54	100,0%

Prise de décision

	Nb	% cit.
La Direction décide seule des solutions qui lui semblent les mieux adaptées	38	66,7%
La Direction consulte les salariés ou leurs représentants pour trouver en commun des solutions	18	31,6%
Autre, précisez	1	1,8%
Total	57	100,0%

Pratiques en matière de TIC (Technologie d'information et de communication):

Introduction TIC

	Nb	% cit.
Oui	49	83,1%
Non	10	16,9%
Total	59	100,0%

Classez ces moyens de communication suiv

	Souvent utilisé	Moyennement utilisé	Rarement utilisé	Total
Support papier	37	16	6	59
Communication orale	35	16	8	59
Support électronique	20	12	27	59
Total	92	44	41	177

Prévision TIC

	Nb	% cit.
Oui	9	90,0%
Non	1	10,0%
Total	10	100,0%

Etat du SI actuel

	Nb	% cit.
Pas du tout satisfait	2	3,4%
Plutôt pas satisfait	8	13,8%
Plutôt satisfait	44	75,9%
Tout à fait satisfait	4	6,9%
Total	58	100,0%

Veille TIC

	Nb	% cit.
Oui	40	67,8%
Non	19	32,2%
Total	59	100,0%

Outil TIC

	Nb	% cit.
Internet et Logiciel d gestion	21	46,7%
Logiciel de gestion (stocks, facturation, comptabilité, ...)	9	20,0%
Internet	2	4,4%
Internet et Logiciel de gestion	2	4,4%
Internet, intranet	2	4,4%
Système de gestion ERP	2	4,4%
Caisses enregistreuses	1	2,2%
Internet, intranet, logiciels	1	2,2%
Internet, logiciel, guides	1	2,2%
Logiciel COSWIN (Stocks)	1	2,2%
Logiciel de gestion des stock et facturation	1	2,2%
Logiciel de paie, intranet	1	2,2%
Service EDGE	1	2,2%
Total	45	100,0%

La place de l'innovation dans l'entreprise :

Impact Environn_-entreprise

	Nb	% cit.
Oui	54	93,1%
Non	4	6,9%
Total	58	100,0%

Innovation

	Nb	% cit.
Oui	53	89,8%
Non	6	10,2%
Total	59	100,0%

Innov_ et compétitivité

	Nb	% cit.
Oui	52	98,1%
Non	1	1,9%
Total	53	100,0%

Feins de compétitivité

	Nb	% obs.
Manque de compétences (de personnel qualifié,.....)	36	61,0%
Manque d'informations sur la technologie (lacunes en matière de TIC.....)	13	22,0%
Manque d'informations sur les marchés (difficulté d'accès à l'information....)	28	47,5%
Lacunes dans les relations extérieures de l'entreprise (clients et/ou les fournisseurs....)	24	40,7%
Difficulté d'instaurer une culture d'innovation (résistance au changement, ...)	24	40,7%
Contraintes liées aux moyens de financement	27	45,8%
Autre, précisez	0	0,0%
Total	59	

L'innovation organisationnelle : état des lieux de quelques entreprises et perspectives (Cas de la wilaya de Béjaia)

59 observations

Facteurs de l'innov_

	Nb	% obs.
Facteurs de coûts (Manque de financement, Coûts de l'innovation trop élevés...)	35	59,3%
Facteurs liés aux connaissances (Manque de personnel qualifié,)	32	54,2%
Pas de nécessité d'innover (absence de culture d'innovation)	21	35,6%
Facteurs liés au marché (Manque d'information, manque matières premières, contact fournisseurs,...)	3	5,1%
Autres, précisez	1	1,7%
Total	59	

Déf_ de l'innovation

	Nb	% cit.
Nouveauté	5	12,8%
Améliorer les méthodes de travail	4	10,3%
Nouvelle méthode de gestion	3	7,7%
Acquisition de nouvelles machines	2	5,1%
Adaptation aux besoins et aux goûts actuels	2	5,1%
Amélioration de l'existant	2	5,1%
Création de nouveaux produits à mettre sur le marché	2	5,1%
Aller vers l'inconnu	1	2,6%
Amélioration du produit, satisfaire le marché, Augmenter le taux de production	1	2,6%
Améliorer la compétitivité	1	2,6%
Apporter de nouvelles technologies, de nouveaux outils de gestion	1	2,6%
Changement dans le processus de pensée visant à exécuter une action nouvelle	1	2,6%
Concept économique recouvrant un ensemble d'activités	1	2,6%
Elle est assurée par les compétences externes	1	2,6%
Introduire une nouvelle technologie pour remplacer une ancienne	1	2,6%
La création et l'invention	1	2,6%
La mise en place de nouveaux produits sur le marché qui peuvent agir sur la concurrence	1	2,6%
Mettre sur le marché de nouveaux produits ou services ou bien les améliorer	1	2,6%
Permettre de mieux connaître le marché, de créer de nouveaux produits et de faire connaître l'entreprise	1	2,6%
Process de production	1	2,6%
Processus interne qui génère de nouveaux produits, de nouvelles façons de produire	1	2,6%
Processus qui se déroule de la naissance d'une idée jusqu'à sa matérialisation	1	2,6%
Progrès et performance sur le marché	1	2,6%
Recherche et développement	1	2,6%
Réussite	1	2,6%
Un moyen d'obtenir un avantage comparatif	1	2,6%
Total	39	100,0%

Résumé

L'entreprise est face à de nouveaux défis à relever engendrés par l'évolution constante de son environnement. L'innovation apparaît comme une condition indispensable de survie et de développement, un levier capital dans une économie sous contraintes.

Longtemps limitée à son aspect technologique, l'innovation voit son champ d'application s'élargir et inclure la dimension organisationnelle. C'est à travers les changements des formes organisationnelles, des pratiques de l'entreprise et de nouvelles manières d'organiser le travail que se manifeste l'innovation organisationnelle. L'entreprise s'appuie sur les compétences et les connaissances qui prennent une place, de plus en plus importante, dans une économie fondée actuellement sur le savoir.

En Algérie, les petites et moyennes entreprises (PME) occupent une position importante dans l'économie algérienne et leur rôle ne cesse d'augmenter avec les nouvelles créations. Néanmoins, elles sont en grande majorité peu utilisatrices de connaissances et faiblement génératrices d'innovation.

L'objectif de notre mémoire est d'établir un état des lieux de quelques entreprises algériennes, précisément de la wilaya de Béjaïa, en matière d'innovation organisationnelle. Autrement dit, nous cherchons à comprendre comment l'entreprise adapte-elle son organisation interne pour faire face aux évolutions de son environnement

Les résultats de notre étude nous montrent que les PME de la wilaya de Béjaïa se soucient de leur organisation interne et tentent de pallier aux obstacles rencontrés. Cependant, elles ne puisent pas, d'une manière systématique, du potentiel de leur organisation.

En réponse à notre problématique, nous avançons que les PME de la wilaya de Béjaïa n'adoptent pas des innovations organisationnelles en tant que processus cumulatif et interactif au sein de l'organisation telle qu'elle est définie dans la théorie. Elles optent plutôt pour des formes particulières de gestion spécifique, généralement par tâtonnements et sur le tas.

Mots clés : Innovation organisationnelle, gestion des compétences, capitalisation des connaissances, apprentissage organisationnel, PME, wilaya de Béjaïa.

Summary

The business faces new challenges generated by the constant changes in its environment. Innovation appears as an indispensable condition to survival and development and as a key lever in an economy under stress.

Restricted to its technological aspect, innovation sees its scope expand and include the organizational dimension. The organizational innovation manifested in organizational structures, business practices and new ways of organizing work. The business draws on the skills and knowledge who takes up, more and more, importance in an economy based on knowledge.

In Algeria, small and medium enterprises (SMEs) play a crucial role in the Algerian economy and their importance is growing with new creations. Nevertheless, the majority of them doesn't use a lot of knowledge and don't generate innovation.

The dissertation's purpose is to establish an inventory in terms of organizational innovation of some Algerian companies, specifically in the wilaya of Bejaia, In other words, we seek to understand how does the enterprise adapts its internal organization to cope with its environment's changes.

The results of our study show that SMEs in the wilaya of Bejaia care about their internal organization and try to overcome the obstacles encountered. However, they don't draw systematically the potential of their organization.

In view of these results, we conclude that SMEs in the wilaya of Bejaia don't adopt organizational innovations as cumulative and interactive process within the organization as defined in theory. They instead opt for special forms of specific management, usually through trial and error.

Keywords: Organizational Innovation, competency management, knowledge capitalization, organizational learning, SMEs, wilaya of Bejaia.

ملخص

تواجه المؤسسة تحديات جديدة تطرحها التغييرات المستمرة في محيطها . يبدو الابتكار كشرط أساسي للتنمية و البقاء في المنافسة خصوصا في حالة اقتصاد خاضع لعدة ضغوطات .

بينما اقتصر لفترة طويلة إلى الجانب التكنولوجي، يرى الابتكار نطاقه يتوسع ويشمل البعد التنظيمي. يتجلى الابتكار التنظيمي من خلال التغييرات في الهياكل التنظيمية والممارسات التجارية والطرق الجديدة لتنظيم العمل. تعتمد المؤسسة على المهارات والمعارف التي تأخذ مكانة هامة في الاقتصاد الحالي القائم على المعرفة.

في الجزائر، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتل مكانة هامة في الاقتصاد الجزائري ودورها يتزايد مع إنشاء المؤسسات الجديدة. لكنها قليلا ما تستخدم المعرفة ونادرا ما تبتكر.

الغرض من هذه الأطروحة ، إنشاء جرد لبعض الشركات الجزائرية، تحديدا في ولاية بجاية، من حيث الابتكار التنظيمي. بعبارة أخرى، نحن نسعى لفهم كيف يمكن للمؤسسة أن تكيف تنظيمها الداخلي لتلبية تغييرات محيطها.

نتائج دراستنا تظهر أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في ولاية بجاية تهتم بالتنظيم الداخلي وتحاول التغلب على العقبات التي تواجهها. لكنها لا تستخدم إمكانات منظماتها بطريقة منهجية.

استنادا لهذه النتائج فإننا نقول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية بجاية لا تعتمد الابتكارات التنظيمية كما تم تعريفها من الناحية النظرية. لكنها بدلا من ذلك تختار نماذج خاصة لإدارتها، عادة عن طريق التجربة و التدريب أثناء العمل.

الكلمات المفتاحية : الابتكار التنظيمي، إدارة الكفاءة ، رسملة المعرفة، التعلم التنظيمي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولاية بجاية.