

**Université Abderrahmane Mira de Bejaïa**  
**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion**  
**Département des sciences de gestion**

# **Mémoire**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion**  
**Option : Management des organisations**

## **Thème:**

**L'innovation et la compétitivité des  
entreprises : cas de quelques entreprises  
agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa**

**Réalisé par :**

- ADOUANE Wissam
- BENKHELLAT Katia

**Sous la direction de :**

Mme. ZOUAOU Nabila

**Devant le jury composé de :**

- Mme. ARABI Kh.
- Mme. KASRI - BOUDACHE S.
- Mme. ZOUAOU N.

**2014/2015**

## *Remerciements*

Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude à notre promotrice, Madame **ZOUAOU Nabila**, d'avoir accepté d'assurer notre encadrement et de nous avoir orienté et aidé pour enfin aboutir à ce modeste travail.

Nous tenons à remercier également Monsieur **HAMITOUCHE Nacer**, notre encadreur au niveau de la **laiterie SOUMMAM** ainsi que Monsieur **HAMGA Arab** qui nous a guidé et prodigué ses précieux conseils durant les phases de réalisation.

Nous tenons également à exprimer nos chaleureux remerciements à :

Nos enseignants ;

Nos familles qui nous ont soutenu tout au long de notre parcours ;

Tous nos amis ;

Enfin, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

# *Dédicaces*

*A ma mère et mon père,*

*Je vous dédie ce travail fruit en reconnaissance  
de vos sacrifices et en témoignage de la profondeur des  
sentiments que j'éprouve à votre égard.*

*A mon frère Sid Ahmed et mes sœurs Souhila et Kenza.*

*A toute ma famille, mes amis et tous ceux qui me sont chers,*

*En témoignage de mes meilleurs sentiments, qu'ils  
trouvent dans ce travail les expressions de mon dévouement  
et mon attachement infini.*

*Wissam*

*A ma mère et mon père,*

*Je vous dédie ce travail fruit en reconnaissance  
de vos sacrifices et en témoignage de la profondeur des  
sentiments que j'éprouve à votre égard.*

*A mes deux frères Fares et Salim.*

*A toute ma famille, mes amis et tous ceux qui me sont chers,*

*En témoignage de mes meilleurs sentiments, qu'ils  
trouvent dans ce travail les expressions de mon dévouement  
et mon attachement infini.*

*Katia*



## Liste des tableaux

<b>Tableau n°01</b> : les dimensions concurrentielles des trois stratégies de base .....	53
<b>Tableau n° 02</b> : Les caractéristiques générales des entreprises enquêtées .....	63
<b>Tableau n° 03</b> : les stratégies adoptées par les entreprises enquêtées .....	66
<b>Tableau n° 04</b> : le nombre des entreprises possédant une structure R&D .....	67
<b>Tableau n° 05</b> : les sources d'information pour développer des innovations .....	68
<b>Tableau n° 06</b> : les activités d'innovations réalisées par les entreprises enquêtées .....	71
<b>Tableau n° 07</b> : Les dépenses des activités d'innovation pour les entreprises enquêtées de 2014 .....	72
<b>Tableau n° 08</b> : La capacité de production de DANONE .....	75
<b>Tableau n° 09</b> : Les parts de marché et la progression du CA de DANONE .....	76
<b>Tableau n°10</b> : La capacité de production et la progression du CA de DANIS Food .....	78
<b>Tableau n° 11</b> : Les principaux atouts concurrentiels des entreprises enquêtées .....	82
<b>Tableau n° 12</b> : les handicaps de la compétitivité des entreprises enquêtées .....	83
<b>Tableau n° 13</b> : Capital social de la laiterie SOUMMAM .....	86
<b>Tableau n° 14</b> : Capacité de production des deux unités de SOUMMAM .....	87
<b>Tableau n° 15</b> : Capacité de production de L'UP1 de SOUMMAM .....	88
<b>Tableau n° 16</b> : Les différentes innovations réalisées par SOUMMAM .....	92
<b>Tableau n° 17</b> : Le volume de production de SOUMMAM .....	93
<b>Tableau n° 18</b> : Les dépenses R&D et marketing .....	94
<b>Tableau n° 19</b> : Le chiffre d'affaires et son taux d'évolution .....	93
<b>Tableau n° 20</b> : Les parts de marché de SOUMMAM .....	93



## Liste des figures

<b>Figure n° 01</b> : Le cycle de vie d'une technologie et innovation .....	09
<b>Figure n° 02</b> : Le modèle de la boîte noire .....	17
<b>Figure n° 03</b> : Le modèle « Science push » .....	18
<b>Figure n° 04</b> : Le modèle « Demand - pull » .....	19
<b>Figure n° 05</b> : Le modèle linéaire .....	20
<b>Figure n° 06</b> : The Chain Linked Model .....	21
<b>Figure n° 07</b> : Les stratégies d'Ansoff et Stewart (1967) .....	29
<b>Figures n° 08</b> : Les sources de l'avantage compétitif .....	42
<b>Figure n° 09</b> : L'effet d'expérience .....	45
<b>Figure n° 10</b> : Répartition des entreprises selon leur taille .....	65
<b>Figure n° 11</b> : Le taux des entreprises possédant une structure R&D .....	67
<b>Figure n° 12</b> : Répartition des entreprises selon le moyen de protection d'innovation .....	70
<b>Figure n° 13</b> : Le volume du lait collecté par an .....	91

## Liste des abréviations

**ASIT** : Advanced Systematic Inventive Thinking

**CAA**: Complexe Agro-alimentaire d'El Kseur

**DAS** : Domaine d'Activité Stratégique

**EURL** : Entreprise Unipersonnelles à Responsabilité Limitée

**GAC** : Groupe Avicole du Centre

**GPS** : Global Positioning System

**INAPI** : Institut National Algérien de la Propriété Industrielle

**INSEAD** : sigle communément utilisé pour désigner l'Institut Européen d'administration des Affaires

**ISO** : International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation)

**NTIC** : Nouvelles Technologies d'Informations et de la Communication

**OCDE** : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique

**OMC** : Organisation Mondiale du Commerce

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**R&D** : Recherche et Développement

**SIN** : System Integration and Networking Model

**SARL** : Société à Responsabilité Limitée

**SPA** : Société Par Action

**SPC** : Société Production Confiserie

**SNC** : Société en Nom Collectif

**SSG** : Semoulerie Soummam Grani

**TIC** : technologie d'information et de communication

**TRIZ** : Théorie de Résolution de problèmes inventifs

**UAB** : Unité de production d'Aliments de Bétail

**UHT** : Ultra Haute Température



## SOMMAIRE

Introduction générale .....	01
<b>Chapitre I : L'innovation : aspects théoriques</b> .....	04
<b>Section 1 : Généralités sur l'innovation</b> .....	04
<b>Section 2 : Le management de l'innovation</b> .....	25
<b>Chapitre II : L'innovation, un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises</b> ....	36
<b>Section 1 : La compétitivité des entreprises</b> .....	36
<b>Section 2 : le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises</b> .....	50
<b>Chapitre III: Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaia</b> .....	60
<b>Section 1 : La démarche méthodologique</b> .....	60
<b>Section 2 : Les principaux résultats de l'enquête</b> .....	63
<b>Section 3 : Les pratiques de l'innovation au sein de la laiterie SOUMMAM de Béjaia</b> .....	84
Conclusion générale .....	99

# **Introduction générale**

## Introduction générale

---

Avec la mondialisation des marchés et face à la concurrence qui s'intensifie, les entreprises se trouvent dans l'obligation d'opérer dans un contexte de plus en plus compétitif, que ce soit en terme de prix ou en terme de nouveaux attributs, nouveaux débouchés ou encore de nouveaux procédés.

Ces nouveaux éléments devraient être le résultat d'une innovation qui apparaît comme une condition indispensable de survie et elle représente un processus vital pour les entreprises en vue d'assurer leur développement.

De nombreux auteurs ont traité ce thème d'innovation formalisée pour la première fois par SCHUMPETER (1935) qui considère que, « l'innovation est l'introduction réussie sur le marché d'un nouveau produit, d'un nouveau processus ou d'un nouveau modèle d'organisation »<sup>1</sup>.

« Il est certain que le succès d'une entreprise, quelle que soit sa taille, est souvent lié à son innovation »<sup>2</sup>, c'est pour cela que les entreprises accordent à l'innovation de plus en plus d'intérêt en investissant davantage dans la conception, la créativité et dans la recherche de nouveaux produits à lancer sur le marché. C'est un processus délicat qu'elles doivent maîtriser, piloter, améliorer continuellement et dans lequel la technologie prend une part importante.

Du fait de son importance indéniable dans la croissance et la compétitivité, l'innovation est devenue une préoccupation majeure et un moyen privilégié pour le développement durable d'un pays. Et la question de l'innovation au niveau des entreprises algériennes n'est pas un choix qui devrait se remettre à demain, mais c'est un enjeu crucial qu'il faudrait développer car en 2104, l'Algérie est placée dans le bas du classement en matière d'innovation (133<sup>e</sup> sur 144 pays)<sup>3</sup>.

En plus de la mondialisation, les poussées technologiques et l'accélération du développement des systèmes productifs dans les pays émergents qui accroissent les exigences imposées aux entreprises algériennes pour maintenir leur position concurrentielle, on trouve les projets d'adhésion à l'OMC et à l'Union Européenne qui dictent une politique de technologie et d'innovation urgente. L'entreprise algérienne devra être donc, en mesure de relever les nouveaux défis de la concurrence internationale, surtout par l'innovation.

---

<sup>1</sup> B. BELLON, « L'innovation créatrice », Edition Economica, Paris, 2002, P.06.

<sup>2</sup> F. NICOLAS et L. KRIEGER, « Innovation, clef du développement : Trajectoires des pays émergents » Edition Masson, Paris, 1995, P.125.

<sup>3</sup> S. DUTTA, B. LANVIN and S. WUNSCH-VINCENT, "The global innovation index 2014", Cornell University, INSEAD and WIPO, 2014, P.15. In : [www.globalinnovationindex.org/pdf](http://www.globalinnovationindex.org/pdf). Consulté le 26/03/2015

## Introduction générale

---

L'innovation s'affirme alors comme une opportunité majeure permettant aux entreprises algériennes d'asseoir leur image de marque et l'évolution future de l'économie algérienne dépend de l'implication de ces entreprises dans le processus d'innovation et à leur capacité à faire face aux obstacles qui entravent le développement des activités d'innovation.

Et afin d'élargir notre vision sur l'innovation en Algérie, nous avons consacré ce travail de recherche à l'importance des pratiques d'innovation au sein de quelques entreprises agro-alimentaires de la wilaya de Bejaia et son rôle dans la compétitivité de ces dernières.

Selon Porter, « L'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises car elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur les marchés évolutifs »<sup>4</sup>. Cela nous interpelle à se demander : « **Quelle est la réalité de l'innovation dans les entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaia, et comment contribue-t-elle à l'amélioration de leur compétitivité ?** »

A cette question principale se greffent d'autres questions secondaires comme :

1. Comment une entreprise gère-t-elle son processus d'innovation ?
2. Quels sont les types d'innovation les plus rencontrés dans une entreprise agroalimentaire ?
3. Quels sont les obstacles qui peuvent nuire au processus d'innovation dans une entreprise agro-alimentaire ?

Nous ne pouvons pas répondre à ces questions posées d'une manière exhaustive, mais nous essayerons de contribuer à la réflexion sur la problématique de notre sujet en se basant sur deux hypothèses :

**H1** : L'innovation permet d'offrir des produits à des coûts inférieurs à ceux de la concurrence et bénéficier ainsi d'un avantage compétitif.

**H2** : Une entreprise innovante doit posséder une structure R&D dans laquelle elle doit gérer efficacement ses activités pour acquérir de nouvelles connaissances, dans le but de développer des innovations.

---

<sup>4</sup> F. LEROY et O. TORRES, « La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales », revue d'innovation, 2000, In : [www.oliviertorres.net/travaux/pdf](http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf). Consulté le 02/02/2015

## Introduction générale

---

Pour répondre à ces différentes questions, notre travail passe dans un premier temps par la description du sujet (Cadre théorique). Et dans un second temps, nous tenterons d'apprécier la situation de l'innovation et son rôle dans la compétitivité de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia et plus particulièrement de la laiterie SOUMMAM de Bejaia (Cadre pratique).

Et pour mener à bien ce travail, notre recherche s'est articulée autour de deux phases :

- La première consiste en une recherche bibliographique à partir des différents ouvrages, articles, revues et sites web, et cela dans le but de cerner les aspects théoriques liés à notre sujet de recherche.
- La deuxième phase concerne le travail de terrain : On a mené une enquête de terrain, en distribuant un questionnaire sur un échantillon d'entreprises agroalimentaires et on a fini par détailler notre étude sur le cas de la laiterie SOUMMAM de Bejaia, dans le but de collecter des données qui vont nous permettre de comprendre le processus d'innovation et son impact sur la compétitivité.

Les résultats de cette recherche seront reconstitués selon les trois chapitres suivants :

- Le premier chapitre, intitulé : « L'innovation : aspects théoriques » dans lequel nous essayerons de comprendre au mieux le phénomène d'innovation.
- Le deuxième, intitulé : « L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise ». Dans ce chapitre, nous aborderons la notion de compétitivité tout en montrant la relation existante entre celle-ci et l'innovation.
- Et enfin, le troisième chapitre qui traitera le rôle de l'innovation dans la compétitivité d'un échantillon d'entreprises agroalimentaires et plus particulièrement de la laiterie SOUMMAM de Bejaia.

# **Chapitre I : L'innovation : aspects théoriques**

Dans un environnement qui se caractérise par la mondialisation des économies, l'hypercompétition et les changements socio-économiques liés au développement rapide des TIC, le développement et la survie des entreprises sont déterminés par leur capacité à créer de la valeur par le biais de l'innovation.

Aujourd'hui, l'innovation est placée au cœur des préoccupations des entreprises, car elle est jugée comme le meilleur moyen pour l'obtention d'un avantage concurrentiel qui leur garantit la performance et la survie dans un environnement turbulent.

Ce chapitre a pour but de clarifier la notion de « l'innovation » qui s'avère vaste en raison de son introduction dans tous les domaines. Et pour cela, nous avons réparti ce chapitre en deux sections :

- La première s'intéresse à la définition de la notion d'innovation, ses objectifs et caractéristiques ainsi qu'à citer les différents facteurs qui peuvent soit la favoriser ou l'entraver.
- La deuxième section traite comment l'innovation est gérée, quels moyens utiliser pour la protéger et quelles sont ses différentes stratégies ?

### **Section 1 : Généralités sur l'innovation**

L'innovation a été associée à la capacité de survie des entreprises sur des marchés turbulents, c'est pour cette raison que les entreprises doivent veiller au renouvellement constant de leur offre.

Utilisé sous de nombreuses acceptions, le terme « innovation » renvoie à de multiples dimensions qui en compliquent sa définition et sa compréhension.

Cette section présente un descriptif des concepts clés de l'innovation, les différentes formes et enfin nous allons présenter les différentes étapes composant le processus d'innovation ainsi que ses modèles.

### 1.1. Définitions et formes de l'innovation

L'innovation est un concept difficile à appréhender car elle peut prendre de multiples formes. On peut rencontrer des innovations de produits, de procédés, de commercialisation et d'organisations. Il est ainsi difficile de proposer une définition unique qui engloberait la totalité des types d'innovation.

#### 1.1.1. Définitions de l'innovation

L'innovation est un mot d'origine latine «innovare», composé du préfixe «in » qui signifie« dans » et du verbe «novare» qui veut dire « renouveler, inventer, changer ».

Au moyen âge, il a été utilisé dans un contexte juridique pour désigner l'introduction d'une nouveauté dans une structure établie. A partir de la première moitié du 16ème siècle, il s'agissait de « faire preuve d'inventivité en créant des choses nouvelles ». Au 18ème siècle, le terme innovation s'est infiltré dans les domaines de l'industrie et des affaires<sup>1</sup>.

Selon **Schumpeter** (1934), « l'innovation est l'introduction sur le marché d'un nouveau produit et d'une nouvelle méthode de production, la conquête d'un nouveau marché, l'utilisation de nouvelles matières premières ou la mise en place d'une nouvelle forme d'organisation »<sup>2</sup>.

L'innovation est définie selon l'OCDE, dans le manuel d'OSLO, comme étant « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures »<sup>3</sup>

Les approches évolutionnistes (**Nelson et Winter**, 1982) considèrent l'innovation comme « un processus tribulaire d'un cheminement suivant lequel le savoir et la technologie se développent par l'interaction entre différents acteurs et d'autres facteurs. La structure de cette interaction influe sur la trajectoire future de l'évolution économique.

---

<sup>1</sup> Communauté métropolitaine de Montréal, « Cap sur l'innovation », Québec, Septembre 2007, P.7 In : [www.cmm.qc/Capinnovation.Pdf](http://www.cmm.qc/Capinnovation.Pdf) consulté le 14/04/2014

<sup>2</sup> N'Doli Guillaume ASSIELLOU, « Evaluation des processus d'innovation », thèse de doctorat, Nancy university INPL, Nancy, France, 2008, P.27

<sup>3</sup> Manuel d'Oslo «principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », 3<sup>ème</sup> édition, OCDE, 2005, P.54.



Ainsi, par exemple, la demande du marché et les débouchés influent sur les types de produits qui sont développés et les types de technologies qui voient le jour »<sup>4</sup>.

L'innovation a un sens très large et, au-delà de la composante technologique, elle concerne aussi bien les procédés de fabrication, l'organisation du travail, les modes de gestion...

L'innovation permet de créer et diffuser un nouveau savoir, ce qui augmente la capacité de développer de nouveaux produits et des modes de fonctionnement plus évolutifs.

L'innovation est considérée, d'une part comme une capacité de l'entreprise à être à l'écoute de ses clients et d'autre part, comme un élément de série de décisions d'investissements visant à créer une capacité de développement de produit, ou à améliorer l'efficacité.

L'innovation se distingue de l'invention dans la mesure où elle s'inscrit dans une perspective applicative, c'est-à-dire l'innovation est l'introduction commerciale réussie d'une invention. En d'autres termes, une invention peut être considérée comme une innovation lorsque son introduction sur le marché remportera un succès.

Pour **S.W. BECKER** et **T.L. WHISLER**<sup>5</sup>, une innovation implique un changement mais tout changement n'est pas une innovation. Pour ces deux auteurs, tout changement non vécu par l'organisation dans le passé sera considéré comme étant une innovation si cette dernière est définie comme étant relative à l'organisation hors de son environnement.

### 1.1.2. Les différentes formes d'innovation

L'innovation comporte de nombreuses classifications et sa perception par les économistes, les sociologues et les spécialistes en gestion demeure différente.

Prenons la classification de **SCHUMPETER** qui, dans son ouvrage « The theory of economic development, 1934 », a proposé cinq (05) types d'innovation<sup>6</sup> et qui sont :

- La fabrication d'un nouveau produit ;
- L'introduction d'une méthode de production nouvelle ;
- L'ouverture d'un débouché nouveau ;
- La conquête d'une nouvelle source de matières premières ;
- La création d'une nouvelle organisation.

---

<sup>4</sup>Manuel d'Oslo, Op.Cit. P. 39.

<sup>5</sup> S.W.BECKER, T.L.WHISLER, « The innovative organization: A selective view of current theory and research », in Journal of Business, Vol.40, 1967, P.462-469.

<sup>6</sup> S. D'Agostino, P. Deubel, M.Montoussé, G. Renouard, «Dictionnaire de Sciences Economiques et Sociales », Edition Bréal, Rosny, 2008, P.474.

Cette approche se situe dans le cadre d'une économie caractérisée par une insuffisance de l'offre et centrée sur la production de biens. Avec la diversification de l'économie et l'intensification de la concurrence, la conception actuelle est à la fois plus large et plus restrictive<sup>7</sup> :

- **Plus restrictive** car il n'y a plus guère d'occasion de conquérir de nouvelles sources de matières premières et la conquête de débouchés apparaît davantage aujourd'hui comme une conséquence de l'innovation que comme une forme d'innovation ;
- **Plus large** car d'une part le produit est aujourd'hui perçu de façon différente, avec une forte composante immatérielle, et d'autre part l'activité économique concerne, pour une part croissante, des services.

L'innovation peut s'analyser selon deux axes : sa nature et son impact sur le marché.

### 1.1.2.1. Selon la nature de l'innovation

Cette classification englobe quatre types essentiels : innovations de produit, innovation de procédé, innovations d'organisation et innovations de commercialisation<sup>8</sup>.

#### a. Innovation de produit

Une innovation de produit correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré. Elle est perçue comme une modification du contenu technologique du bien ou une amélioration de ses conditions d'utilisation.

Elle a pour objectif d'améliorer les prestations offertes aux clients et de répondre à de nouveaux besoins car vu la férocité de la concurrence et l'évolution rapide des technologies, les exigences des clients sont devenues accrues et incitent toute entreprise à offrir une grande valeur en développant des produits et/ou services nouveaux ou améliorés.

#### b. Innovation de procédé

L'innovation de procédé est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée.

« On peut parler d'innovation de procédés dès que l'on transforme les processus ou procédés de production utilisés pour concevoir, réaliser ou même distribuer l'offre finale. Ce type d'innovation ne peut pas être perçu par le client »<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> J.F. SOUTENAIN et P. FARCET, « Organisation et gestion de l'entreprise », Ed. Foucher, Paris, 2006, P.344

<sup>8</sup> Manuel d'Oslo, Op.Cit, P.21

<sup>9</sup> R. SOPRANOT et E. STEVEN, « Management de l'innovation », Ed.Dunod, Paris, 2007, P.19.

### **c. Innovation de commercialisation**

Les innovations de commercialisation visent à mieux satisfaire les besoins des consommateurs, ouvrir de nouveaux marchés ou positionner d'une manière nouvelle un produit de l'entreprise sur le marché afin d'augmenter les ventes. Elles consistent en la mise en œuvre de nouvelles méthodes de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. Ce type d'innovation est souvent nécessaire au succès des innovations de produits<sup>10</sup>.

### **d. Innovation organisationnelle**

L'innovation organisationnelle consiste à introduire une méthode nouvelle ou améliorée dans les pratiques du management de l'entreprise, de l'organisation du travail, de la gestion des connaissances et des relations avec les partenaires extérieurs de la firme.

Ce type d'innovation est donc l'adoption par l'entreprise d'une nouvelle organisation de production, de travail et des relations entre l'entreprise et son environnement.

### **1.1.2.2. Selon l'impact de l'innovation sur le marché**

**C. FREEMAN** distingue deux types d'innovations<sup>11</sup> : l'innovation incrémentale et l'innovation radicale.

#### **a. L'innovation incrémentale (continue ou de caractère mineur)**

Elle consiste à faire des améliorations progressives sur les performances de l'offre existante en termes de prestations ou de coûts.

Ce type d'innovation est le plus rencontré sur le marché car elle n'exige pas de nouveaux savoir-faire et elle représente des effets importants pour la croissance de la productivité des entreprises et donc pour le système économique entier.

#### **b. L'innovation radicale (de rupture ou de caractère majeur)**

Elle consiste à offrir des produits nouveaux et originaux, en utilisant de nouveaux procédés de fabrication, de savoir et savoir-faire nouveaux et cela pour augmenter les performances de l'offre.

Ce type d'innovation est risqué pour les grandes entreprises car elle induit des changements techniques, sociaux et commerciaux.

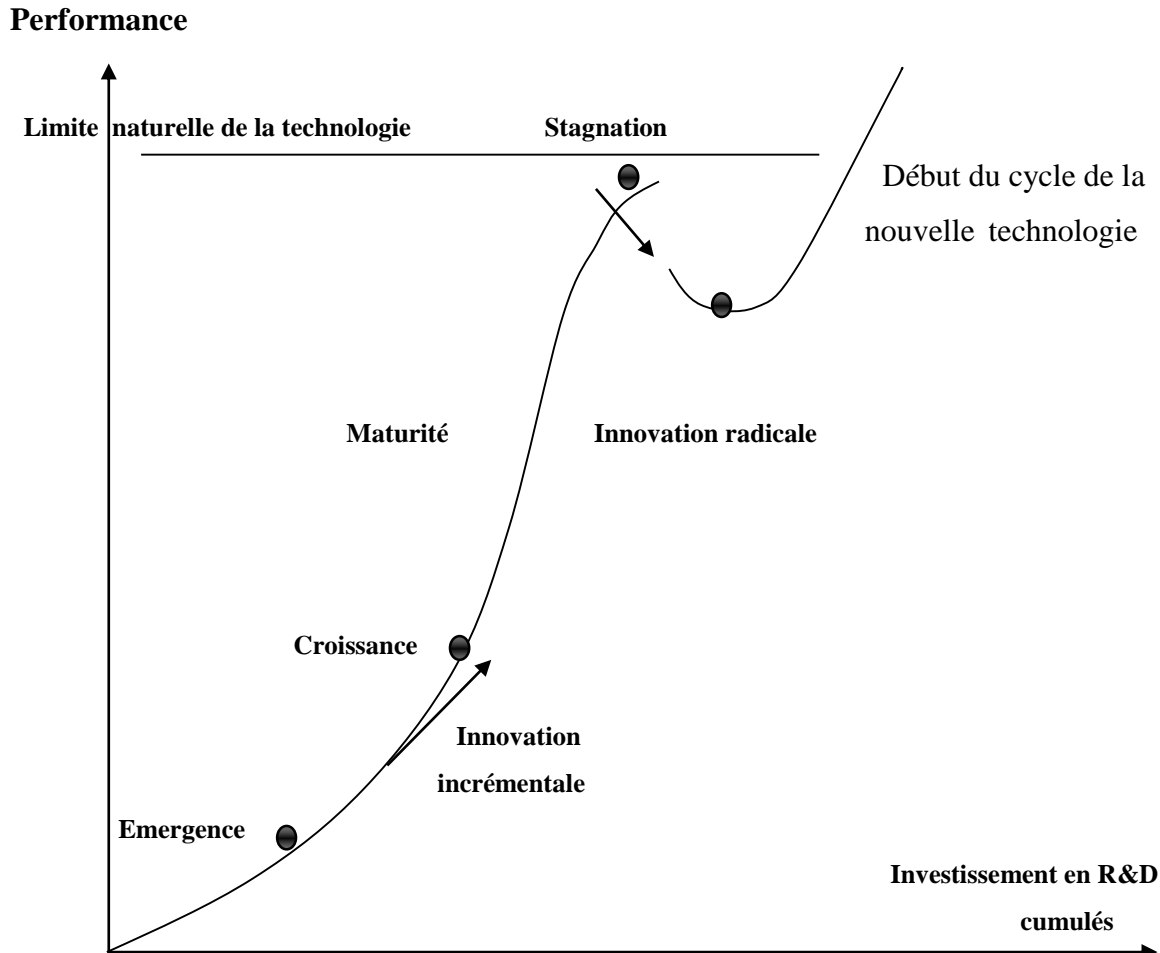
---

<sup>10</sup> M. RAHMOUNI, « Motivations et déterminants de l'innovation technologique : Un survol des théories nouvelles », Cahiers du GRETHA, n°2011-10, P.4.

<sup>11</sup> B. BELLON, « L'innovation créatrice », Ed. ECONOMICA, Paris, 2002, P.5.

La courbe en (S) permet l'identification de l'innovation radicale, elle est composée de quatre (04) phases (voir la figure n° 01).

**Figure n° 01 : Le cycle de vie d'une technologie et innovation**



Source : T.LOILIER et A.TELLIER., « Gestion de l'innovation : décider, mettre en œuvre, diffuser », Ed. Management, Paris, 1999, P.20.

### ➤ La phase de l'émergence de la nouvelle technologie

Elle correspond au développement d'une nouvelle technologie, par le recours à de nombreux essais erreurs de la part des développeurs, visant la compréhension et la maîtrise de la technologie en question. Cette phase est précédée d'une période de recherches fondamentales permettant sa constitution<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> G. Duthil, « Progrès technique et marché au travail », Ed. L'Harmattan, Paris, 2006, P.31.

### ➤ **La phase de croissance de la technologie**

C'est la mise en œuvre sur le marché des nouveaux produits développés. Il s'agit d'une technologie clé ou verrouillée à cause de sa maîtrise limitée par quelques acteurs.

### ➤ **La phase de maturité**

Dans cette phase, la technologie commence à être adoptée progressivement par la majorité des acteurs et elle devient nécessaire à toute l'activité de l'entreprise.

### ➤ **La phase de déclin**

La technologie, dans cette phase, devient de plus en plus coûteuse et touche à sa fin. Donc, le déclin commence de l'ancienne technologie où une nouvelle courbe est lancée pour représenter un produit innovant qui va remplacer l'ancien et ce dernier est en voie d'extinction, c'est-à-dire à chaque fois qu'une technologie disparaît sur le marché, une nouvelle plus performante la remplace.

## **1.2. Caractéristiques de l'innovation**

L'innovation répond généralement au besoin de renforcement de la situation financière et concurrentielle de l'entreprise.

**ROGERS** identifie cinq (05) caractéristiques de l'innovation<sup>13</sup> qui sont : l'avantage relatif, la comparabilité, la complexité, possibilité d'essai d'une innovation et l'observabilité.

### ➤ **L'avantage relatif**

C'est la différence de la valeur perçue par les individus entre la nouvelle et l'ancienne innovation ou entre la situation nouvelle découlant après l'adoption de l'innovation et l'ancienne situation. C'est le degré auquel la nouvelle innovation est perçue comme étant meilleure que celle déjà existante. Une innovation ne doit peut-être pas posséder des avantages mais il est important que les individus la perçoivent comme étant avantageuse.

### ➤ **La comparabilité**

Il s'agit de la mesure dans laquelle une innovation est perçue comme correspondante aux valeurs existantes. Et une idée qui est incompatible avec les valeurs et normes actuelles va prendre plus du temps pour être adoptée.

### ➤ **La complexité**

Il s'agit de la mesure dans laquelle une innovation est perçue comme étant difficile à comprendre ainsi qu'à utiliser. Les nouvelles idées qui sont simples à comprendre seront

---

<sup>13</sup> E.M.ROGERS, « Diffusion of innovation », The free press, 4<sup>th</sup>edition, New York, 1995, P.112.

adoptées plus rapidement que d'autres qui vont nécessiter plus de compétences avant de pouvoir les comprendre.

### ➤ Possibilité d'essai d'une innovation (testabilité)

C'est la facilité avec laquelle une innovation peut-être expérimentée ou modifiée à faible échelle avant son adoption complète. Cela permettra aux éventuels utilisateurs d'avoir plus de confiance dans le produit car il y aura la possibilité d'apprendre à utiliser cette innovation.

### ➤ L'observabilité

C'est la possibilité d'observer les effets de l'innovation, ou le degré auquel les résultats et bénéfices d'une innovation sont clairs. Plus ces effets sont visibles, plus l'innovation se diffuse rapidement et les individus l'adoptent facilement.

## 1.3. Objectifs et mesures de l'innovation

Il est recommandé de déterminer les raisons qui amènent une firme à se lancer dans une activité d'innovation en se fondant sur ses objectifs économiques du point de vue des produits et des marchés, et sur la manière dont elle évalue un certain nombre de buts que le processus d'innovation peut rendre accessibles.

### 1.3.1. Les objectifs

En général, plusieurs objectifs seront pertinents comme<sup>14</sup> :

- Remplacer les produits obsolètes ou dépassés ;
- Etendre la gamme de produits dans le principal domaine de produits ou en dehors ;
- Mettre au point des produits sans danger pour l'environnement ;
- Accroître et maintenir sa part du marché ;
- Pénétrer de nouveaux marchés ;
- Rendre la production plus souple ;
- Diminuer les coûts de production en réduisant les coûts salariaux par unité produite, la consommation de matériaux, la consommation d'énergie, les coûts de conception des produits et les délais de production ;
- Améliorer la qualité des produits ;
- Améliorer les conditions de travail.

---

<sup>14</sup> Manuel d'Oslo, « principes directeurs proposés pour le recueil et interprétation des données sur l'innovation technologique », 3<sup>ème</sup> édition, 2005, P.55-56

### 1.3.2. Les mesures

La mesure de l'innovation est un problème épineux et tenace, elle est toutefois nécessaire pour que l'effort de l'innovation ne sera pas considéré comme sans valeur. Mais il est difficile de construire un indicateur suffisamment homogène et générique.

Les dépenses en R&D est l'une des mesures utilisée, apparaissant à priori, comme une mesure plus neutre mais pas exempte de défaut parce qu'elles ne reflètent que les efforts consacrés à la recherche. On trouve d'une part la recherche informelle c'est-à-dire qui n'est pas comptabilisée et donc difficilement identifiable, et de l'autre les dépenses formelles assignées à la R&D qui apparaissent aussi avec une difficulté de les saisir de manière comptable et financière.

Concernant les dépôts de brevets, il y a deux difficultés majeures pour les mesurer, d'une part, la valeur économique des brevets qui est différente selon que l'on commercialise ou non l'innovation issue de l'invention brevetée, et d'autre part, il est reconnu que la propension à breveter est différente selon les secteurs d'activité et selon les entreprises.

On trouve aussi d'autres difficultés, à savoir :

- Le dépôt de brevets est long et coûteux, ce qui empêche certaines petites entreprises d'y avoir recours ;
- Pour déposer un brevet, il faut décrire l'innovation alors qu'il peut être préférable de la garder secrète ;
- Certaines innovations ne sont pas brevetables comme les services ou les recettes culinaires.

### 1.4. Le processus d'innovation et ses différents modèles

Pour qu'une entreprise innove rapidement et avec succès, elle doit maîtriser son processus d'innovation. Il devient alors nécessaire de présenter les différents modèles du processus d'une innovation qui permettent de décrire, de comprendre puis de piloter l'innovation de façon optimale apportant un succès à une entreprise.

#### 1.4.1. Le processus d'innovation

L'innovation est un processus concret qui se planifie, réalisable et qui doit s'adapter aux besoins de l'entreprise.

Un processus d'innovation regroupe l'ensemble des activités nécessaires pour la transformation d'une idée susceptible d'être commercialisée en projet. L'innovation s'appuie généralement sur quatre (04) étapes : l'idée, la transformation de l'idée en projet, la réalisation du projet et la mise sur le marché du projet. Ces étapes ne se gèrent pas de la même façon.

### ➤ L'idée

Le point de départ d'une innovation consiste en la formalisation d'une idée de nouvelle offre. La génération de cette dernière s'appuie à la fois sur les acteurs internes et externes à l'organisation.

Il s'agit donc pour l'entreprise de détecter les flots d'idées provenant des différentes sources<sup>15</sup> : les sources internes, les sources externes et les clients.

Toutes ces idées coexistent pour donner naissance à de vrais concepts, se transformant en produits ou services et modifiant les organisations. C'est donc l'essai de rendre l'innovation concrète tout en respectant les délais et les budgets.

Selon François DEBOIS<sup>16</sup> (Expert en innovation), les idées doivent répondre aux questions suivantes :

- Contribution à un axe stratégique de l'entreprise : l'idée est-elle en phase avec l'une des voies d'innovation de l'entreprise ?
- Avantage compétitif durable : l'idée est-elle difficilement copiable ou sa mise sur le marché donnera-t-elle un avantage difficile à rattraper sur les concurrents ?
- Valeur ajoutée : l'idée apporte-t-elle des fonctionnalités nouvelles ou permet-elle de réduire les coûts de production ?
- Impact sur les méthodes de travail : la mise en œuvre de l'idée modifie-t-elle la façon de travailler des équipes ou celle des clients ?
- Maîtrise des technologies et des savoir-faire : L'entreprise maîtrise-t-elle les savoir-faire et les technologies nécessaires au développement de l'idée ?
- Capacité à assumer l'investissement : l'entreprise peut-elle financer facilement le développement de l'idée ?

---

<sup>15</sup> R. Sopranot et E. Stevens, Op cit, P.48.

<sup>16</sup> [www.cegos.fr/actualite/vidéos/](http://www.cegos.fr/actualite/vidéos/) (consulté le 16/04/2015)



Selon ce même expert, si une seule condition parmi ces six n'est pas satisfaite, l'idée peut être rejetée mais peut-être gardée pour l'améliorer encore plus ou la modifier en proposant un plan d'action ciblé et budgété sur les démarches de faisabilité, pour enfin l'adapter au futur contexte de l'entreprise. Et si cette idée est rejetée à cause du manque des ressources, il faut savoir faire preuve de souplesse face aux vraies opportunités, et l'une des manières de le faire est de co-développer certaines innovations avec des acteurs externes à l'entreprise, ce qui supposera le partage de la valeur générée.

A partir de ces questions posées par François DEBOIS, on pourra collecter des idées, en établissant des priorités, et sélectionner celles qui peuvent être transformées en projets.

- **De l'idée au projet :** Le passage de l'idée sélectionnée au projet nécessite les étapes suivantes<sup>17</sup> :

- a. Etablissement d'un plan d'action**

L'établissement d'un plan d'action permet de formaliser un programme qui servira de référence tout au long du développement du projet. Ce plan d'action s'articule autour des points suivants :

- **Objet de l'innovation :** il s'agit de définir la nature de l'innovation, ses caractères de nouveauté, ses limites et ses applications.
- **Cadre administratifs et juridique :** c'est le positionnement du projet au regard des brevets existants, des contraintes réglementaires et normatives.
- **Le marché :** l'étude du marché se base sur :
  - L'évaluation des attentes et besoins de la clientèle visée, en la segmentant ;
  - L'estimation quantitative et qualitative du marché ;
  - La situation des concurrents, de leurs forces et de leurs faiblesses ;
  - Le positionnement différenciateur de l'innovation sur le marché (performance / prix).
- **Les moyens à mettre en œuvre :**
  - Utilisation d'infrastructures et d'équipements existants ;
  - Nouveaux investissements ;
  - Mobilisation de compétences internes et externes ;
  - Technologies à acquérir.

---

<sup>17</sup> [www.eco.e-bourgogne.fr/pdf](http://www.eco.e-bourgogne.fr/pdf). Consulté le 14/04/2015

- **Déroulement du projet (de l'étude au lancement) :** il s'agit de décrire les différentes étapes du projet et de quantifier pour chaque phase, les moyens mis en œuvre et les délais.
- **Les coûts prévisionnels du projet :** ils intègrent les charges directes et indirectes engagées et qui se composent des :
  - Coûts internes de R&D du projet ;
  - Coûts externes, lorsque le projet fait appel à des prestations extérieures ;
  - Dépenses relatives au lancement industriel et commercial.
- **Le coût de revient prévisionnel du produit :** il s'agit de prendre en compte les coûts directes et indirectes de production envisagés ainsi que l'amortissement de l'étude et du développement.
- **Commercialisation et prévisions de ventes :** avant d'établir les prévisions de ventes à court et moyen terme par la segmentation du marché, il faut définir les différentes approches à savoir :
  - Le positionnement du produit par rapport à la concurrence et aux attentes de la clientèle ;
  - La détermination du prix ;
  - Les moyens de promotion, de communication et de publicité à mettre en place ;
  - La qualification des réseaux de distribution.
- **Le financement du projet :** c'est la définition des nouvelles ressources financières à mettre en place, compte tenu des différents coûts prévisionnels du projet : autofinancement, emprunts, augmentation du capital, les aides financières.

### **b. Identification des facteurs de risque et de réussite**

Les projets innovants comportent des prises de risques à différents niveaux qui doivent être analysés pour anticiper leurs évolutions. Parmi ces risques, on peut citer :

- L'appréciation des ressources à mobiliser ;
- Les évolutions relatives au marché ;
- Les variables liées à l'environnement (conjoncture, modalités et délais d'accès au marché, réactions de la concurrence, résistance au changement...).

### **c. Désignation d'un chef de projet et des tableaux de bord**

Le chef de projet assure le suivi du projet dans tout son déroulement, en se référant au plan d'action prévu, pour proposer des correctifs dans le cas d'enregistrement d'écarts.

Un tableau de bord va permettre le suivi de l'état d'avancement du projet et de prendre en compte les éventuelles modifications apportées.

### **d. Engager une démarche de protection de l'innovation**

Il s'agit de veiller à ne rien divulguer jusqu'au lancement, car toute divulgation détruit la nouveauté et ne permet plus un dépôt de protection.

Il est donc essentiel de conserver le secret dans la phase « projet » et d'obtenir des engagements de confidentialité de la part de toute personne interne ou externe participant à l'élaboration du projet.

#### ➤ **Du projet à la réalisation**

Dans cette phase, le chef de projet met en place toutes les ressources internes prévues (équipes projet, études, achats consommés, équipements de l'entreprise...) et externes (centres techniques, bureaux d'études...), pour la réalisation du projet.

L'entreprise a intérêt à s'entourer de compétences de spécialistes extérieurs maîtrisant la technologie et les savoir-faire, dans le domaine où elle ne dispose pas en interne de ces compétences. Donc cette phase porte essentiellement sur<sup>18</sup> :

- La validation des cahiers des charges ;
- La transformation du projet en prototype ;
- Finaliser la stratégie de propriété intellectuelle par le dépôt de brevet par exemple ;
- Capitalisation des connaissances.

#### ➤ **La mise sur le marché**

C'est à cette étape que les résultats des efforts seront récoltés, elle comporte deux (02) phase : le pré-lancement et le lancement final de l'innovation.

### **a. Pré-lancement**

Cette phase de pré-lancement est très importante avant d'engager directement le lancement industriel et commercial, car elle permet d'opérer si nécessaire des modifications sur le produit et de lui apporter les dernières améliorations.

---

<sup>18</sup> [www.eco.e-bourgogne.fr/pdf](http://www.eco.e-bourgogne.fr/pdf). Consulté le 14/04/2015

Elle permet également, à travers la réalisation d'une pré-série, la validation de l'opération du lancement industriel et commercial, de tester les moyens de production (infrastructures et équipements), les approvisionnements, le savoir-faire du personnel...

La réalisation d'une pré-série permet par ailleurs d'effectuer des pré-tests de commercialisation et d'analyser la réaction de la clientèle face au nouveau produit.

### **b. Lancement industriel et commercial**

Il s'agit d'une mise en œuvre de la production industrielle et du lancement commercial. La première doit être à la fois souple et adaptable et doit ménager la possibilité d'opérer des modifications et réglages avant la montée en cadence. Une fois le mode de production validé, les démarches relatives à la gestion de production se mettent en place.

La deuxième revêt un caractère souvent déterminant dans le succès d'un nouveau produit sur son marché. Dans cette phase, tous les moyens doivent être mis en œuvre pour optimiser la mise en valeur de l'innovation proposée.

### **1.4.2. Les modèles du processus d'innovation**

Il est nécessaire de présenter les différents modèles du processus d'une innovation car ils permettent de décrire, comprendre et de piloter d'une façon optimale l'innovation.

#### **1.4.2.1. Le modèle de la boîte noire : L'innovation comme résultat**

Dans ce modèle, l'entreprise est considérée comme étant une boîte noire technologique<sup>19</sup>, qui désigne un processus linéaire qui va de la recherche, en passant par l'invention et l'innovation (voir la figure n° 02 P.18).

Ce modèle fait l'objet de deux modélisations distinctes, celle du « Science push » où les avancées techniques représentent un processus autonome en aval, et celle du « Demand pull » où la source d'innovation réside des opportunités créées par le marché.

---

<sup>19</sup>Greffe et Ali, « Encyclopédie économique », Ed. Economica, Paris, 1990, P.935.

**Figure n° 02 : Le modèle de la boîte noire**

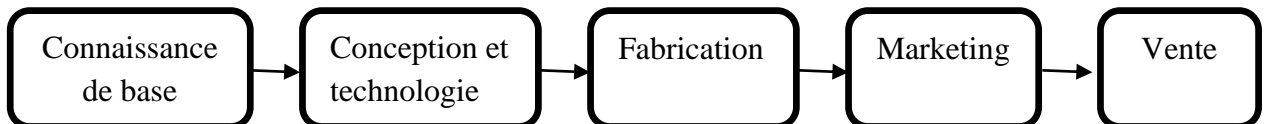


**Source :** M. Chouteau et L. Viévard, « L'innovation, un processus à décrypter », édition le centre ressources prospectives du grand Lyon, Janvier 2007, Paris, P. 10.  
In : [www.millenaire3.com/Innovation.pdf](http://www.millenaire3.com/Innovation.pdf). Consulté le 14/04/2015).

### a. Le modèle de « Science push »

Ce modèle est initié par Schumpeter et il est apparu dans les années 1950-1960, où le développement des produits a été basé sur les avancées technologiques. Il considère que la science et les activités de R&D sont à l'origine de toute innovation et que cette dernière est un facteur exogène (hors du marché) pour l'entreprise (voir la figure n° 03).

**Figure n° 03 : Le modèle « Science push »**



**Source :** Guillermo CORTES ROBLES, « Management de l'innovation technologique et des connaissances : Synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas. Application en génie des procédés et systèmes industriels », Toulouse, 2006, P.16

### b. Le modèle de « Demand pull » (le modèle de deuxième génération)

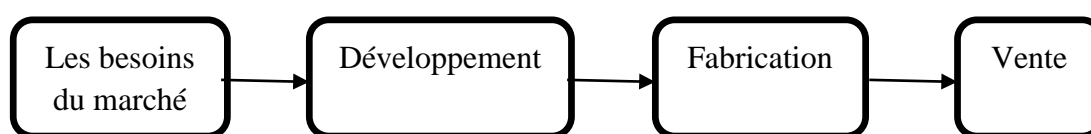
Initié par Schmookler, il a été conçu à la fin des années 1960 et au début des années 1970. Il suppose que l'innovation est poussée par le marché et non par la science. C'est-à-dire la source de l'innovation se trouve dans les opportunités du marché et les besoins du client.

Dans ce modèle, l'innovation est considérée comme étant une dérivée de la demande perçue sur un marché qui modifie le développement de la technologie.

Ici, l'innovation est induite par le département qui a un lien direct avec le client. Durant la phase de conception, si des problèmes apparaissent, on pourra suggérer une nouvelle direction pour la R&D (voir la figure n° 04).

A partir de ces deux modèles, il nous apparaît que l'innovation est présentée comme un résultat et son phénomène n'est pas expliqué, car il se passe dans une « boîte noire » entre l'invention et l'innovation.

**Figure n° 04 : Le modèle « Demand - pull »**



Source : Guillermo CORTES ROBLES, Op.Cit. P.15

### 1.4.2.2. Le modèle linéaire

Vers le début de la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, le modèle de la boîte noire s'est avéré inefficace, car il n'assure pas une meilleure compréhension du processus d'innovation. Et c'est dans ce contexte que SCHUMPETER a proposé en 1942 une nouvelle approche de son modèle, en intégrant un changement majeur. Il a considéré que l'innovation n'est plus le fruit d'un entrepreneur individuel, mais d'un travail organisé au sein d'un département nommé Recherche et Développement<sup>20</sup>.

Ceci entraîne un double déplacement<sup>21</sup> :

- L'invention et l'innovation sont donc comprises comme des activités courantes exercées par la plupart des entreprises. Ce qui implique que les firmes disposent d'une fonction créative qui n'existait pas dans le premier modèle de Schumpeter.
- L'invention est donc devenue endogène à l'innovation. C'est le résultat d'une activité intentionnelle, non hasardeuse.

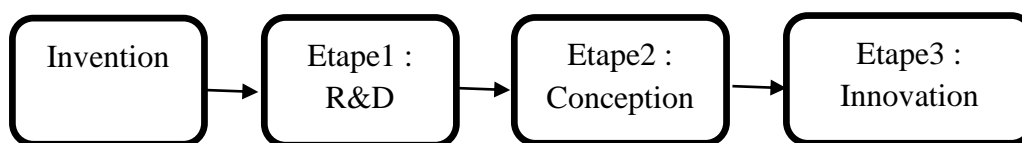
<sup>20</sup> M. Chouteau et L. Viévard, « L'innovation, un processus à décrypter », édition le centre ressources prospectives du grand Lyon, Janvier 2007, Paris, P.11. (<http://www.millenaire3.com/Innovation.pdf>. Consulté le 14/04/2015)

<sup>21</sup> Ibid

Cette nouvelle approche de l'innovation a donné lieu au modèle linéaire, pour une meilleure compréhension du processus d'innovation. Ce dernier considère l'innovation comme étant un processus constitué d'une succession d'étapes ordonnées. Il est dit linéaire, car le point de sortie de l'étape précédente est le point d'entrée de l'étape suivante<sup>22</sup>.

Les étapes constituant le processus d'innovation, peuvent varier en nombre et commencent toujours par l'invention. La R&D est au cœur de ce processus, comme le montre la figure suivante :

**Figure n° 05 : Le modèle linéaire**



Source : M. Chouteau et L. Viévard, Op.Cit, P. 13

### 1.4.2.3. Le modèle d'innovation de quatrième (4<sup>ème</sup>) génération

Appelé aussi « Integrated Model » ou « Chain Linked ». Ce modèle diffère des modèles précédents dans la mesure où le processus d'innovation se focalise sur la conception et non pas sur la R&D et il souligne l'importance d'associer les différents départements pendant le développement d'un nouveau produit ou service.

Il est présenté en 1986 par S. Kline et N. Rosenberg, c'est le plus représentatif de cette génération et s'appuie sur plusieurs postulats<sup>23</sup> :

- Le processus d'innovation n'est pas linéaire ;
- Le processus de conception est central ;
- Les feedbacks ou des liens de rétroaction sont envisageables à chaque étape.

Selon ce modèle, le processus d'innovation commence par le processus de conception qui joue un rôle important dans le succès ou l'échec de l'innovation, et il peut prendre des chemins différents.

En fait, la conception est nécessaire pour initier une innovation technologique et la reconception est essentielle pour assurer son succès. C'est en s'appuyant sur les résultats de ces

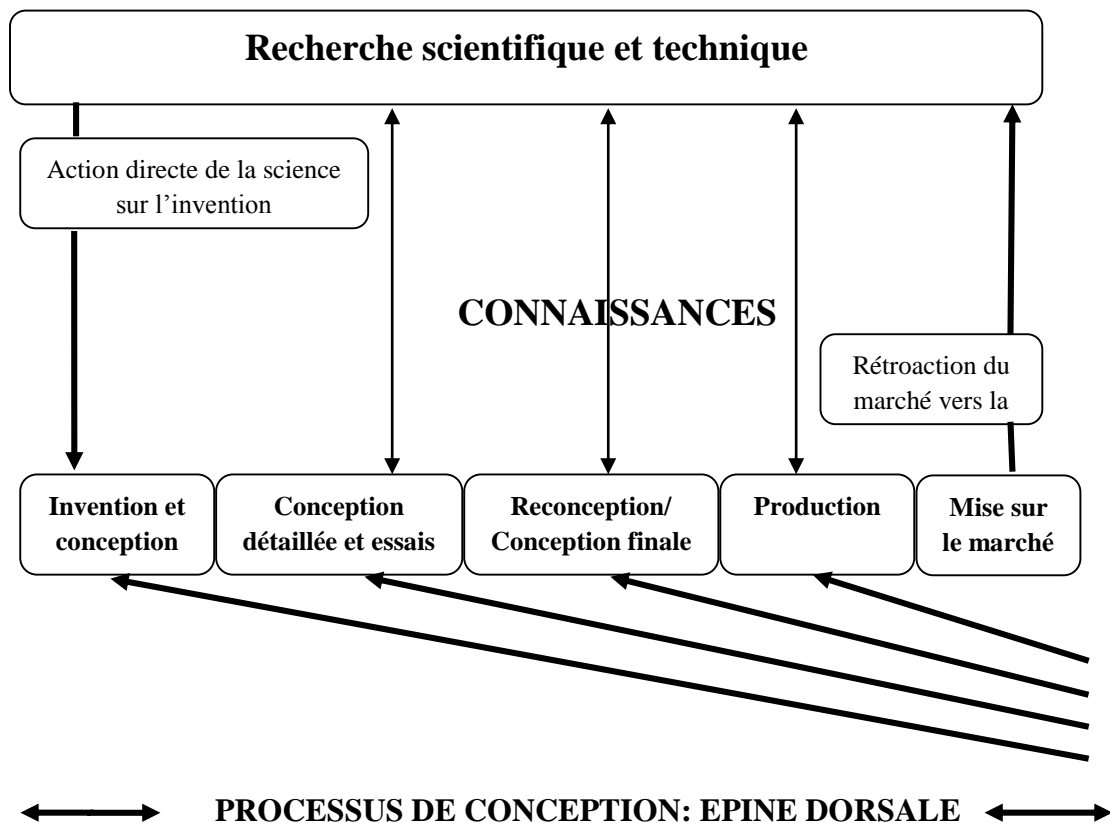
<sup>22</sup> M.chouteau et L. Viévard, Op cit, P. 12.

<sup>23</sup> M.chouteau et L. Viévard, Op cit., P.13.

travaux que S. Boutillier et D. Uzunidis affirment que « le processus central de l'innovation n'est pas la science, mais la conception »<sup>24</sup>.

La conception initiale est suivie d'une phase de conception détaillée et de tests, qui mène à son tour à une phase de reconception conduisant à la production, puis à la mise sur le marché. La figure n° 06 P.21 explique ce modèle.

**Figure n° 06: The Chain Linked Model**



Source : M. Chouteau et L. Viévard, Op.Cit, P.15.

#### 1.4.2.4. Le modèle d'innovation de cinquième (5<sup>ème</sup>) génération

Ce modèle appelé aussi « System Integration and Networking Model (SIN) », se caractérise par<sup>25</sup>:

<sup>24</sup> S. Boutillier et D. Uzunidis, « La gouvernance de l'innovation », Ed. L'Harmattan, Paris, 2007, P.18.

<sup>25</sup>G. CORTES ROBLES, « Management de l'innovation technologique et des connaissances : Synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas. Application en génie des procédés et systèmes industriels », thèse de doctorat, Toulouse, 2006, P.18 ([ethesis.inp-toulouse.fr/cortesrobles.pdf](http://ethesis.inp-toulouse.fr/cortesrobles.pdf). Consulté le 14/04/2015)



- Une stratégie croissante d'intégration entre les différents organismes à l'intérieur et en dehors de l'entreprise ;
- L'intégration des TIC dans le processus d'innovation ;
- L'organisation horizontale qui cherche à rapprocher les groupes de recherche et développement, de marketing et de production, etc.
- L'importance de la flexibilité dans l'entreprise, dans la rapidité du développement, sur la qualité et sur d'autres facteurs non-quantifiables.

### 1.5. Les voies d'accès à l'innovation

Pour acquérir de nouvelles technologies et développer différentes innovations, les entreprises peuvent procéder de plusieurs façons<sup>26</sup> :

#### 1.5.1. Développement en interne

Cette voie reste du domaine des grandes entreprises car elle est la plus longue, la plus risquée et la plus coûteuse.

Ce développement se fait via le département recherche et développement qui est la voie d'accès à l'innovation la plus classique et c'est celle qui procure la plus grande indépendance à l'entreprise en cas de réussite de l'innovation.

#### 1.5.2. La croissance externe

C'est le rachat de l'entreprise d'une autre entreprise maîtrisant le savoir-faire nécessaire à leur développement.

Cette voie est généralement coûteuse et risquée d'autant plus que le potentiel d'innovation de l'entreprise acquise est élevé, et ses résultats sont incertains.

#### 1.5.3. La sous-traitance

Consiste à passer des contrats de recherche avec des organismes externes tels que des sociétés d'études, des cabinets de conseil, des centres de recherches publics ou privés, des universités.

Elle permet de profiter d'experts de très haut niveaux, mais tant le délai d'apparition de l'innovation que son coût ou la maîtrise obtenue, reste incertain.

---

<sup>26</sup> [www.oeconomia.net/pdf](http://www.oeconomia.net/pdf). Consulté le 14/03/2015

### 1.5.4. L'acquisition d'une licence auprès d'un innovateur

La maîtrise de l'innovation par l'entreprise acquéreuse et souvent fortement limitée par le contrat de licence, qui peut notamment prévoir une rémunération indexée sur les bénéfices retirés de l'innovation.

Cette approche est généralement la plus rapide, la moins coûteuse et la moins risquée.

### 1.5.5. Les accords de coopérations

Regroupent les partenariats et les alliances, les raisons viennent du fait que les coûts de la recherche sont réduits, et qu'il y a une volonté de multiplier les diversifications à moindre coût pour ne pas être trop sensible aux crises sectorielles.

## 1.6. Les facteurs freinant ou facilitant l'innovation

Comme tout processus, il existe des facteurs qui facilitent l'innovation et d'autres qui la freinent<sup>27</sup>.

### 1.6.1. les facteurs facilitant l'innovation

Le processus d'innovation est facilité par des sources d'information diverses : des sources internes (au sein de la firme), des sources externes provenant du marché, des institutions d'enseignement ou de recherche, et des informations généralement accessibles.

#### ➤ Sources d'information pour l'innovation

La liste suivante recense les sources d'information, aussi bien internes à l'entreprise qu'externes, qui sont jugées pertinentes dans un certain nombre d'enquêtes de l'OCDE :

- a. Sources internes :** ce sont les informations que l'on retrouve au sein de la firme ou du groupe à savoir celles relatives à :
  - Des activités internes de R&D ;
  - La commercialisation ;
  - La production ;
  - D'autres sources internes.
- b. Sources externes/sources commerciales :** parmi les sources externes qui peuvent faciliter la collecte d'information pour les activités d'innovation, on trouve :

---

<sup>27</sup> Manuel d'Oslo, Op.Cit, P.57-59.

- Les concurrents ;
- L'acquisition des technologies incorporées et non incorporées ;
- Les clients ;
- Les sociétés de conseil ;
- Les fournisseurs d'équipements, de matériaux, de composants et de logiciels.

**c. Institutions d'enseignement/de recherche :** les firmes peuvent collecter diverses informations sur l'innovation auprès des institutions :

- D'enseignement supérieur ;
- De recherches publiques et/ou privées.

**d. Informations généralement accessibles :** il s'agit de recueillir des informations qui sont accessibles à tout moment à savoir :

- Publications de brevets ;
- Conférences, réunions et revues professionnelles ;
- Foires et expositions.

### **1.6.2. Les facteurs freinant l'innovation :**

L'innovation peut être entravée par un certain nombre de facteurs, il peut s'agir de raisons pour ne pas démarrer du tout une activité d'innovation, ou de raisons qui n'ont pas permis aux activités d'innovation d'aboutir aux résultats escomptés.

#### **a. Facteurs économiques :**

- Risques perçus comme excessifs ;
- Coûts trop élevés ;
- Absence de sources appropriées de financement ;
- Durée excessive du temps de retour de l'investissement dans l'innovation.

#### **b. Facteurs propres à la firme :**

- Potentiel d'innovation (R&D, études de conception, etc.) insuffisant ;
- Manque de personnel qualifié ;
- Manque d'information sur la technologie et sur les marchés ;
- Dépenses d'innovation difficiles à maîtriser ;
- Résistance aux changements dans la firme ;
- Disponibilité de services externes insuffisants ;
- Absence de possibilités de coopération.

### Section 2 : Le management de l'innovation

L'innovation est une source de succès, de pérennité et de création de valeurs pour une entreprise. Et pour que cette dernière développe des idées qui aboutissent à des innovations réussies, elle doit mettre en place des actions pour mener à bien un projet d'innovation.

Dans cette section, nous allons présenter le management de l'innovation, ses outils et ses différentes stratégies.

#### 2.1. Définition du management de l'innovation

François ROMON définit le management de l'innovation comme étant un « ensemble des actions conduites et des choix effectués par des entreprises pour favoriser l'émergence, décider du lancement, et mener à bien les projets d'innovation de l'entreprise »<sup>28</sup>.

Le management et l'innovation sont des composantes liées, il faut promouvoir une culture de l'innovation et gérer des programmes de R&D pour conduire efficacement les projets vers le marché, donc pour innover il faut être informé, le management doit ainsi favoriser la circulation de l'information et l'encourager notamment par le biais des réseaux porteurs et diffuseurs d'innovation.

Le rôle du manager consiste à laisser l'initiative et l'imagination individuelle ou au sein d'une équipe se développer tout en l'encadrant et d'encourager chacun à confronter ses pistes et ses solutions avec les autres pour les simplifier, les combiner avec d'autres idées en cours d'investigation. Il a aussi pour rôle de créer la diversité et favoriser les prises de risques dans la durée, orchestrer la sélection des innovations pour pousser l'idée à l'action.

Aujourd'hui, le management de l'innovation ne consiste pas seulement à conduire à bonne fin chaque projet d'innovation mais aussi à définir les axes d'innovation de l'entreprise, à faire émerger les idées innovantes, à construire (en amont les projets de lancement des produits nouveaux et de mise en place de procédés nouveaux) les ressources technologiques et marketing qui les alimenteront, à effectuer le choix des projets à lancer, et superviser leur réalisation<sup>29</sup>. L'une des principales problématiques du management de l'innovation est celle qui consiste à savoir si l'on doit privilégier une innovation tirée par les clients ou celle posée par les chercheurs.

---

<sup>28</sup> F. ROMON, « Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systémique », école centrale, Paris, Novembre 2003. P.13.

<sup>29</sup> Ibid. P.08.

### 2.2. Les outils du management de l'innovation

Les outils, très nombreux, proposés par la littérature professionnelle peuvent être classés selon leur nature ou leurs fonctions<sup>30</sup>.

➤ **Selon leur nature :**

- Structures simples (agenda) ;
- Processus plus complexes (logiciels) ;
- Techniques (études statistiques).

➤ **Selon leurs fonctions :**

- Actions directes sur le produit (analyses fonctionnelles) ;
- Prévisions (business plan) ;
- Suivi de l'action (contrôle des performances) ;
- Analyse rétrospectives (audit technique) ;
- Aide à la décision, veille technologique, intelligence économique ;
- La gestion des connaissances (knowledge management).

Les méthodes du management de l'innovation intègrent celles de la créativité, c'est pourquoi on découvre un nombre d'outils variés et en perpétuelle floraison, à savoir :

#### 2.2.1. La boîte à idée

Installer cette boîte permet à chacun de déposer ses idées, le tout sous la forme d'un jeu concours. Cette méthode est très reconnue, elle n'est ni plus ni moins qu'un véritable brainwriting.

#### 2.2.2. Le brainstorming

C'est une méthode de créativité qui facilite la production d'idées, d'un individu ou d'un groupe. L'utilisation de brainstorming permet de trouver le maximum d'idées originales dans le minimum de temps.

Le brainstorming est divisé en plusieurs étapes :

- La classification : permet de s'accorder sur la question où se trouve le problème à résoudre.
- La génération des idées : permet en 15 minutes aux participants de produire des idées qui seront regroupées et ensuite enregistrées.
- La sélection des idées : permet de mettre en valeur les trois idées les plus surprenantes, de faire émerger celles qui sont les plus novatrices.

---

<sup>30</sup> Ibid. P.29.

### 2.2.3. TRIZ

Il s'agit d'une approche algorithmique éprouvée pour résoudre les problèmes techniques. Son élaboration débuta en 1946 lorsque l'ingénieur et scientifique russe Genrich Altshuller découvrit que l'évolution des systèmes techniques est régie par des lois objectives. Sa méthodologie, issue de ses analyses, permet, en se référant à une base de données de brevets internationaux, de stimuler la créativité en aidant à résoudre les blocages lors de la conception de produits. Cependant, TRIZ est considéré comme une méthode lourde qui est surtout mise en œuvre par de grandes structures industrielles.

### 2.2.4. ASIT Résolution

Créée par Roni Horowitz, ASIT Résolution est une version simplifiée de TRIZ utilisée pour la résolution de problèmes. Cette méthode met en œuvre trois étapes : une étape de préparation dont le rôle est de définir le monde du problème, le phénomène indésirable et l'action voulue. La seconde étape permet la génération d'idées à l'aide de cinq outils : l'unification, la multiplication, la division, la rupture symétrique et la suppression. ASIT permet ainsi, d'une façon très dirigée et structurée, de résoudre une problématique.

### 2.2.5. La stratégie Océan Bleu

C'est une stratégie élaboré par deux chercheurs de l'INSEAD, W. Chan Kim et Renée Mauborgne. Ces derniers ont analysé les exemples de réussite de produits innovants, afin de définir une méthodologie permettant de concevoir un produit en totale rupture avec les produits actuellement sur le marché.

La finalité de la méthode est de permettre à l'entreprise de passer d'un segment de marché concurrentiel, où la lutte entre concurrents se joue par une guerre des prix (un océan rouge du sang des protagonistes), à un produit ouvrant une nouvelle niche inexplorée et donc inassouvie, un espace de marché complètement nouveau (un océan bleu).

Cette méthodologie est basée sur un concept spécifique : analyser le comportement et les attentes des non-clients. Seconde base de la méthode stratégie Océan bleu : chercher à simplifier ou éliminer les éléments qui ne sont pas déterminants pour le client, mais aussi augmenter ou ajouter de nouvelles caractéristiques à l'offre afin d'augmenter la valeur lors de l'achat, la mise en œuvre, etc.

### 2.3. Les stratégies d'innovation

Selon Ansoff et Stewart<sup>31</sup> 1967, la typologie du comportement innovant de l'entreprise se fonde sur l'importance de l'innovation dans l'entreprise et on distingue :

#### 2.3.1. La stratégie du pionnier

Appelée aussi « Stratégie du premier sur le marché », elle consiste à être le premier entrant dans une branche, le premier à vendre une nouvelle catégorie de produit ce qui lui permet d'avoir une opportunité de choisir le positionnement de monopole et d'avoir la communication la plus efficace dès le départ.

L'entreprise pionnière jouit donc d'une situation de monopole et elle pourra développer son image de marque auprès des consommateurs et bénéficie d'un accès privilégié aux clients grâce l'effet de nouveauté. Mais la position du pionnier ne comporte pas que des avantages, car le développement d'une innovation peut consommer d'énormes moyens financiers générant un coût très élevé pour le produit et on peut trouver aussi d'autres inconvénients tels que la non-réalisation des études de marché nécessaires et l'insuffisance des tests.

#### 2.3.2. La stratégie de suivi du leader

La stratégie du suiveur consiste en la qualité d'une entreprise qui pour des raisons techniques, économiques ou stratégiques, préfère ou doit utiliser le leader et/ou d'autres suiveurs du marché comme référence, en terme de produit, circuit de distribution, positionnement, prix...etc., cette stratégie se focalise davantage sur le développement que sur la recherche.

Ce comportement peut se révéler avantageux parce que le suiveur s'adresse à une demande qui connaît déjà le produit, qu'il peut prendre en compte les éventuelles erreurs initiales commises par le leader, et aussi parce que les coûts de recherche sont réduits.

#### 2.3.3. Les stratégies des « applications ingénieuses » et du « moi aussi »

Ces stratégies apparaissent au moment où les technologies clés ne sont plus protégées et le marché bien connu et stabilisé.

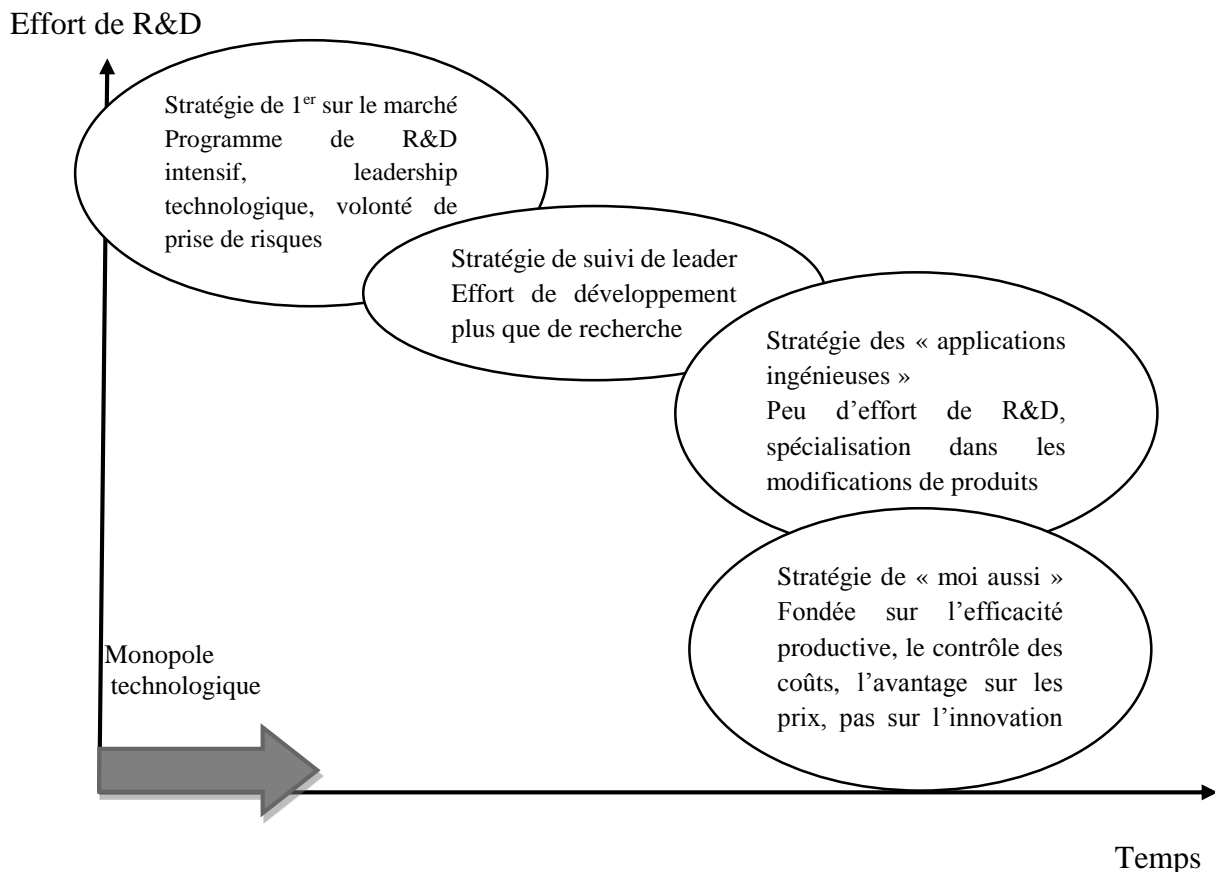
---

<sup>31</sup>T. LOILIER, A. TELLIER, « Gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter », 2<sup>ème</sup> édition, édition Ems management & société, France, Août 2013, P.131-134.

La stratégie des « applications ingénieuses » consiste à se spécialiser dans les modifications à apporter aux produits afin de proposer des fonctionnalités originales.

La stratégie de « moi aussi » est fondée sur l'efficacité productive, le contrôle des coûts, la recherche d'un avantage concurrentiel sur le prix.

**Figure n° 07 : Les stratégies d'Ansoff et Stewart (1967)**



Source : T. LOILIER, A. TELLIER, Op.Cit, P. 131.

### 2.4. La gestion de l'innovation

L'innovation représente l'un des grands réservoirs de croissance pour les entreprises. Mais trouver, détecter et développer une idée n'est pas chose facile. La mettre sur le marché encore moins.

C'est bien dans les niveaux « projet » qu'a lieu l'innovation, qui donne naissance aux produits et capacités (processus, systèmes et compétences) sur lesquels repose la performance future de l'entreprise.



On trouve plusieurs pratiques de gestion susceptibles de rendre le niveau « projet » plus performant, certaines d'entre elles sont suffisamment « génériques » pour être préconisées pour la plupart des entreprises. Elles permettent de formaliser le niveau « projet » et de faciliter le transfert des collaborateurs internes du niveau « opérationnel » au niveau « projet » et vice-versa<sup>32</sup>.

### ➤ **Pratiques liées au cycle de vie des projets**

Il consiste à détailler les phases du cycle de vie d'un projet qui sont : la génération des idées, l'étude de faisabilité, la conception du projet, l'exécution du projet et la clôture du projet.

- **Guide de projet** : il est diffusé dans l'entreprise, permet de formaliser pour chaque phase du cycle de vie un certain nombre de tâches devant être faites ainsi que les outils de référence.
- **Procédure d'acceptation** : ces procédures ont pour but de spécifier les critères d'acceptation du projet pour permettre le passage à la phase suivante. Elles permettent d'éviter la confusion qui existe si les collaborateurs et managers ne sont pas au clair dans quelle phase se situe un projet, d'assurer l'allocation des ressources nécessaires pour compléter le passage du projet d'une phase à une autre.
- **Pilotage des projets** : le pilotage se fait pour chaque projet et dans chaque phase de son cycle de vie. Pour se faire, on spécifie à quel intervalle le projet sera contrôlé, de quelle manière, par qui et quelles sont les actions correctives entreprises en cas d'écart constaté avec le plan de projet.

### ➤ **Pratique liées à la gestion des ressources humaines**

Mettre sur pied un système d'évaluation et compensation dans le niveau « projet » a pour but de valoriser le travail et le risque pris par les collaborateurs dans les projets.

La compensation peut inclure la liberté de choix accordé pour des projets futurs et aussi la possibilité de développer des compétences.

---

<sup>32</sup> J. TENDON, « Les pratiques clés d'une gestion efficace de l'innovation », In : [www.systemic.ch/pdf](http://www.systemic.ch/pdf) Consulté le 21/05/2015

Les compétences présentes dans l'entreprise sont répertoriées et mises à la disposition de tout chef de projet cherchant à constituer une équipe.

La gestion des compétences permet de passer de la sélection des collaborateurs basée sur leur disponibilité en faveur d'une sélection basée sur leurs compétences. Cette gestion peut servir de base pour déterminer le besoin en compétences spécifiques qu'il est nécessaire de rechercher à l'extérieur pour assurer le bon déroulement du projet.

### ➤ **Pratiques liées à la gestion du portefeuille de projet**

- **Critères d'évaluation et de sélection** : la définition de critères pour juger le niveau de risque ainsi que le bénéfice potentiel des projets permet de développer une base objective de sélection qui contribue à diminuer la part d'émotion qui entre dans les négociations et décisions liées à la sélection des projets.
- **Budget d'innovation** : la définition d'un budget d'innovation vise à rendre transparent les sommes consacrées à l'innovation dans l'entreprise. Un budget fixé force par ailleurs les managers à évaluer, sélectionner et piloter les projets avec soin tout au long du cycle de vie.
- **La gestion des interfaces** : cette pratique vise à développer des mécanismes par lesquels les managers et chefs de projet communiquent, identifient des interfaces parmi les projets, et profitent de synergies entre projets.

## **2.5. La protection de l'innovation**

Afin de s'approprier la rente que peut potentiellement dégager une innovation, les entreprises doivent déployer des méthodes de protection.

### **2.5.1. La marque**

La marque est un signe susceptible d'une représentation graphique, notamment les mots, y compris les noms de personne, les lettres, les chiffres, les dessins ou images...etc. permettent de distinguer les produits d'une entreprise de ceux de ses concurrents.

Pour être valide, la marque doit être<sup>33</sup> :

- **Distinctive** : ce critère implique qu'il n'est pas possible d'utiliser comme marque un terme qui désigne le produit générique (renvoie à la catégorie, l'espèce ou le genre auquel appartient le produit/service) ou usuel (signe nécessairement ou habituellement utilisé pour désigner le produit/service lui-même ou ses caractéristiques), et ne pas servir à décrire une caractéristique du produit/service, et notamment l'espèce, la qualité, la valeur et la provenance géographique.
- **Licite** : elle ne doit pas constituer un signe interdit, comme un drapeau ou un emblème d'Etat, ou un signe contraire à l'ordre public ou aux bonnes mœurs.
- **disponible** : c'est-à-dire on ne peut pas avoir la protection d'une marque qui est identique ou similaire à une marque déjà enregistrée ou déposée sur le territoire algérien pour des produits/services identiques ou similaires à une marque connue.

En Algérie, une procédure d'enregistrement est nécessaire pour s'approprier une marque, cette dernière doit être déposée à l'INAPI (Institut National Algérien de la Propriété Industrielle) elle sera protégée à compter de la date de dépôt de la demande pour une durée de 10 ans renouvelable indéfiniment.

Un dépôt de marque n'a pas vocation à protéger un nom de manière générale, mais un nom identifiant des produits et /ou des services, c'est ainsi que différents produits et services ont été regroupés par classes. Il faut donc tout d'abord identifier les classes pour lesquelles un dépôt est envisageable et vérifier ensuite la disponibilité de la marque.

### 2.5.2. Dessins et modèles

Cette protection peut être très intéressante même si elle protège l'apparence de l'innovation et non son contenu technique, cette apparence doit être caractérisée par des éléments visuels (des lignes, des contours, des couleurs, une forme, une texture, des matériaux utilisés), le produit lui-même ou son ornementation (c'est-à-dire les éléments de décoration) peuvent bénéficier de cette protection.

Ces dessins et modèles doivent avoir un caractère de nouveauté et ne doivent pas être contraires à l'ordre public ou aux bonnes mœurs.

---

<sup>33</sup>[www.inapi.org/](http://www.inapi.org/) consulté le 18/05/2015

Le dessin ou modèle s'effectue auprès de l'INAPI qui réalise seulement un examen de forme et des redevances doivent être versées. L'enregistrement est publié après l'expiration de la première année de protection ou plus tôt, à la demande du titulaire.

La durée totale de protection d'un dessin ou modèle enregistré est de 10 ans à compter de la date de dépôt.

### 2.5.3. Le Brevet

Selon l'INAPI, le brevet d'invention est un titre de propriété qui confère à son titulaire un pouvoir de monopole sur l'invention et les exploitations industrielles et commerciales auxquelles l'invention peut donner lieu et ça pour une durée de 20 ans. Au-delà de ces 20 ans, le brevet tombe dans le domaine public et chacun peut l'exploiter librement.

Le brevet représente donc un outil de protection privilégié par les firmes innovatrices, et on distingue deux types d'invention<sup>34</sup> : des inventions brevetables et des inventions non brevetables

**a. L'invention brevetable** : elle doit être :

- **Nouvelle** : en d'autres termes, elle doit avoir une nouvelle caractéristique qui ne fait pas partie intégrante du savoir actuel dans son domaine technique et qui n'a pas été rendue accessible au public.
- **Le résultat d'une activité inventive** : elle ne découle pas d'une manière évidente de l'état de la technique, en d'autres termes, le déposant doit montrer qu'il a fait preuve d'une activité inventive. Pour cela, une recherche d'antériorité est nécessaire pour évaluer l'état de la technique avant l'invention.
- **Susceptible d'application industrielle** : une invention est considérée comme susceptible d'application industrielle si son objet peut être fabriqué ou utilisé dans tout genre d'industrie.

Généralement, un brevet comprend les éléments suivants <sup>35</sup>:

- Un résumé de l'invention ;

---

<sup>34</sup> [www.inapi.org](http://www.inapi.org) consulté le 13/05/2015

<sup>35</sup> T. LOILIER, A. TELLIER, Op.Cit, P.217.

- Une partie descriptive, qui présente l'état de la technique avant le travail de l'inventeur, l'apport de l'invention et l'invention elle-même. Cette partie permet de montrer qu'il y a eu un travail inventif ;
- Des schémas qui expliquent l'invention ;
- Les revendications qui permettent de montrer que l'invention est susceptible d'application industrielle et de délimiter le périmètre du monopole d'exploitation.

**b. L'invention non brevetable** : elle comporte :

- Les variétés végétales ou les races animales, ainsi que les procédés essentiellement biologiques d'obtention de ceux-ci ;
- Les inventions dans la mise en œuvre en Algérie seraient contraires à l'ordre public et aux bonnes mœurs ;
- Les inventions dont l'exploitation sur le sol algérien nuirait à la santé et à la vie des personnes et des animaux et à la préservation des végétaux ou porterait atteinte à l'environnement.

### 2.5.4. Le secret

Outre le brevet, le recours à des méthodes davantage informelles est également possible pour protéger l'innovation comme le secret.

Le secret consiste à éviter toute divulgation cruciale d'informations sur l'innovation mise au point par l'entreprise. Dans ce point de vue, le secret semble s'inscrire en opposition au moins partielle avec le brevet qui suppose la diffusion de l'information

L'avantage du secret est de permettre à priori une protection illimitée dans le temps mais il faut que la nature de l'innovation s'y prête. Si le produit garde une trace de l'innovation, le secret est difficile, même si les parades existent. Le secret représente dans ce cas un moyen d'éviter la copie par rétro-ingénierie. Mais il devient alors indispensable d'organiser le secret autour de l'innovation, de refuser l'accès aux installations, de limiter la diffusion d'informations aux partenaires..., ce qui complique nettement les pratiques de collaboration en matière d'innovation et de gestion des ressources humaines de R&D.

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que l'innovation avec ses différentes formes, revêt une importance fondamentale, car elle constitue un moyen privilégié pour l'entreprise de survivre, d'assurer sa pérennité et de maintenir sa position concurrentielle sur un marché fortement concurrentiel.

Afin qu'une innovation soit pertinente, elle doit être abordée en tant que processus, et le management de l'innovation s'affirme aujourd'hui comme l'option à adopter pour bien mener ce dernier.

Et il est évident que le management de l'innovation reste un phénomène complexe et difficile à maîtriser et devenu, au fil du temps une composante obligatoire du comportement de chaque entreprise.

Le succès d'une entreprise pourrait dépendre donc, de la façon dont elle est capable de gérer efficacement l'innovation.

Le chapitre suivant nous permettra d'approfondir notre étude sur l'innovation, en se penchant sur son rôle dans la compétitivité des entreprises.

**Chapitre II : L'innovation : un facteur  
déterminant de la compétitivité  
des entreprises**

Dans une économie de marché, les entreprises sont confrontées en permanence à une concurrence intense, ce qui les pousse à améliorer leur capacité à y faire face, et devenir de ce fait compétitives par rapport aux entreprises rivales. Dans leur quête de compétitivité, les entreprises sont appelées plus que jamais à innover pour disposer d'un avantage concurrentiel à faire valoir sur le marché. Donc l'innovation est aujourd'hui un avantage décisif dans la concurrence, et la compétitivité des entreprises repose sur leur capacité à innover et à améliorer sans cesse leurs produits, car celles qui n'innovent pas sont très rapidement dépassées et peuvent même disparaître.

Avant de montrer comment la compétitivité s'articule autour de l'innovation et pourquoi cette dernière est considérée comme étant un facteur clé de la compétitivité qui sera l'objet de la deuxième section, nous allons d'abord aborder la notion de compétitivité des entreprises dans la première section.

### **Section 1 : La compétitivité des entreprises**

Dans le contexte de la mondialisation, la concurrence s'intensifie de plus en plus. La compétitivité devient un impératif incontournable, ce qui oblige les entreprises à être compétitives pour bien se positionner sur le marché ou tout simplement pour survivre.

En effet, la question de la compétitivité a suscité et suscite toujours beaucoup d'intérêt, ceci apparaît clairement dans la diversification des approches relatives à l'étude de cette notion. Cette divergence d'approche a donné naissance à une panoplie de définitions proposées tant au niveau macroéconomique (le pays) que microéconomique (l'entreprise). Par ailleurs, l'analyse de la compétitivité suppose l'existence de trois fondements (concurrence, rivalité et avantage concurrentiel) ainsi qu'une bonne connaissance des principaux facteurs censés l'influencer. Différentes stratégies d'activités (business)<sup>1</sup> s'offrent aux entreprises afin de créer et de conserver un avantage compétitif par rapport aux entreprises rivales.

#### **1.1. Définition de la compétitivité**

La notion de la compétitivité a été initialement définie et appréhendée au niveau de l'entreprise, puis transposée au plan macroéconomique, au niveau d'un secteur ou d'un pays.

---

<sup>1</sup> Les stratégies génériques de M. PORTER.



## **Chapitre II : L'innovation : un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises**

---

- Une branche d'activité est compétitive si la productivité totale de ses facteurs et le niveau de ses coûts sont supérieurs ou égaux à ceux de ses concurrents étrangers. Cette compétitivité se mesure par leur aptitude à avoir des parts de marché élevées.
- La compétitivité des pays est l'intensité avec laquelle un pays peut, dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et services capables d'affronter les marchés internationaux, tout en maintenant le niveau de vie de ses habitants sur une longue période.

A l'échelle internationale, la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Parmi les plus importants, on cite le taux de change, les conditions du marché international, le coût de transport international...

Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons à la compétitivité des entreprises.

Le concept « compétitivité », dont l'origine latine « competere », évoque l'idée de rechercher ensemble et désigne l'aptitude à affronter la concurrence<sup>2</sup>.

La compétitivité est complexe et possède diverses définitions souvent utilisées pour exprimer différentes situations, toutes proches les unes des autres.

La compétitivité en gestion peut être définie comme étant « L'aptitude pour une entreprise, un secteur ou l'ensemble des entreprises d'une économie à faire face à la concurrence effective ou potentielle. La compétitivité correspond à une position dominante sur un marché interne et/ou étranger »<sup>3</sup>.

Prenons l'exemple de N. RAMBHUN (2000) cité par J-F NGOK EVINA, qui considère que la compétitivité d'une entreprise comme « une capacité de lutter avec ses concurrents et de les battre, ou produire à coût bas, vendre à prix bas en maintenant la qualité »<sup>4</sup>.

D'après cette définition, on peut dire que la compétitivité est la capacité dont dispose une entreprise pour résister à ses concurrents. En outre, une entreprise qui cherche à être compétitive doit posséder un certain nombre de capacités et d'atouts liés à la compétitivité et qui sont en bref :

---

<sup>2</sup> M.BELATTAF, A. MOULOU et S. BELATTAF, « De la compétitivité des entreprises à la compétitivité de l'UE : Défis et avenir », global journal of management and business research : economics and commerce, vol.14, 2014, P.107-108.

<sup>3</sup> A-Ch. MARTINET et A. SILEM, « Le lexique de gestion », Ed. DALLOZ, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000, P.91

<sup>4</sup> J-F. NGOK EVINA, « la compétitivité des entreprises africaines », la revue des sciences de gestion, n°267-268, 2014, P.52. In : [www.cairn.info/](http://www.cairn.info/) Consulté le 29/04/2015

## **Chapitre II : L'innovation : un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises**

---

- La flexibilité ou la souplesse managériale pour s'adapter aux changements de l'environnement ;
- La gestion de la qualité dans le but de fournir des biens et services de qualité, par la mise en place d'un système qui permet de satisfaire et de fidéliser les clients ;
- La veille stratégique et les nouvelles technologies d'information et de la communication (NTIC) ;
- l'intelligence économique qui peut être définie comme « L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coûts »<sup>5</sup> ;
- La gestion des compétences et des connaissances ;
- La culture de l'entreprise qui constitue l'ensemble des croyances, des valeurs, des idéologies, des connaissances et des comportements, que partagent les membres d'une entreprise.

H.LESCA (2000) cité par J-F. NGOK EVINA, a donné la définition suivante : « une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste, sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ses objectifs»<sup>6</sup>.

D'après les travaux de ce même auteur H. LESCA, une entreprise, pour se développer et maintenir un avantage compétitif, doit porter attention aux critères suivants<sup>7</sup> :

- La position sur le marché ;
- La recherche et l'innovation ;
- La qualité du service rendu à la clientèle ;
- La qualité des biens offerts ;
- Les différents coûts et prix ;
- La production et la rentabilité ;
- Le rapport qualité/prix.

---

<sup>5</sup>C. BUSSENAULT et N. PRETET, « Economie et gestion de l'entreprise », Ed.Vuibert, Paris, 2006, P.227.

<sup>6</sup> J-F. NGOK EVINA, Op.Cit. P.52

<sup>7</sup>[www.performancezoom.com](http://www.performancezoom.com). Consulté le 01/05/2015

Une entreprise est donc compétitive, si elle accorde de l'importance à ces différents éléments et elle les maîtrise mieux que ses concurrents. Dans la réalité, les entreprises se trouvent obligées de se focaliser sur certains éléments au détriment d'autres à cause du manque de ressources. Il existe deux variables stratégiques sur lesquelles les entreprises fondent leur quête de compétitivité, en l'occurrence le prix et la valeur perçue.

### **1.2. Les formes de la compétitivité**

On distingue deux types de compétitivité : la compétitivité-prix et la compétitivité hors prix.

#### **1.2.1. La compétitivité – prix**

La compétitivité-prix est la capacité à produire des biens et des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents pour une qualité équivalente. Elle repose sur la capacité à produire une offre à des coûts inférieurs à ceux supportés par les entreprises du même secteur. Elle peut aussi s'appuyer sur une marge unitaire plus faible si les coûts de production sont identiques. Elle dépend des :

- Niveaux relatifs des coûts de production ;
- Marges des producteurs ;
- Niveaux du taux de change pour les entreprises qui exportent.

#### **1.2.2. La compétitivité hors – prix**

La compétitivité hors prix ou structurelle est la capacité à imposer des produits ou services indépendamment de leur prix (qualité, innovation, services après-vente, image de marque, délais de livraisons, capacité de s'adapter à une demande diversifiée...). Ce type de compétitivité demande du temps pour se construire car elle repose sur la perception de l'offre par les clients, qui se bâtit sur le long terme en fonction de la satisfaction procurée dans le passé. Elle exige aussi beaucoup d'investissements pour développer et maintenir la spécificité de l'offre. Elle dépend de :

- La qualité ;
- L'innovation;
- La réputation.

### 1.3. Les fondamentaux de la compétitivité

La compétitivité met en relation trois mots essentiels<sup>8</sup> : la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel.

**1.3.1. La concurrence :** La compétitivité suppose un préalable indispensable : l'existence d'une économie de marché organisée où les concurrents viennent librement offrir leurs biens et services. La concurrence, la capacité d'entreprendre et la liberté des prix sont trois conditions nécessaires pour que puisse naître la compétition et donc la compétitivité. On ne peut donc parler de la compétitivité que si la compétition est dominante entre les entreprises.

**1.3.2. La relativité :** Une entreprise ne peut pas se rendre compte si elle est compétitive ou non dans la mesure où elle n'a pas de compétiteurs. Cela sous-entend que l'appréciation de la compétitivité nécessite une démarche de comparaison. On est compétitif parce qu'il existe d'autres entreprises avec lesquelles il est possible de s'étalonner. C'est en se comparant aux entreprises d'un même espace, au travers de la concurrence, que l'on perçoit l'importance relative de l'avance acquise ou du retard pris.

**1.3.3. L'avantage concurrentiel :** une entreprise est compétitive si elle dispose, à un moment donné, d'un ou plusieurs avantages sur ses concurrents. Le mot « avantage » signifie que l'entreprise est en avance sur ses concurrents en disposant à leur égard et momentanément d'un avantage relatif.

### 1.4. Les facteurs de la compétitivité

Certaines approches sur la compétitivité considèrent que le coût du travail est le déterminant essentiel de la compétitivité. Plusieurs travaux d'experts montrent que bien d'autres facteurs<sup>9</sup> interviennent et on peut citer :

- le coût des biens utilisés dans la fabrication du produit final, c'est-à-dire les matières premières, l'énergie et les autres consommations intermédiaires ;
- Le coût du travail qui inclut, outre les salaires nets effectivement versés, les cotisations sociales salariales ainsi que divers impôts et taxes sur la main d'œuvre ;

---

<sup>8</sup>M. TERNISIEN et A. -F. DIGUET, « Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie », Les éditions de l'industrie, Paris, 2001, P.29.

<sup>9</sup> I. DE KERVILER, «La compétitivité: enjeu d'un nouveau modèle de développement », journal officiel de la république française, Editions des JOURNAUX OFFICIELS, Octobre 2011, P.09-10.

## **Chapitre II : L'innovation : un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises**

---

- Le coût du capital et des autres ressources externes à long terme qui recouvrent les dividendes versés aux actionnaires et les intérêts d'emprunt dus aux créanciers ;
- Le taux de change, qui joue un rôle très significatif sur le coût des importations et sur le prix de vente des produits à l'étranger.

D'autres facteurs ont tout autant de poids :

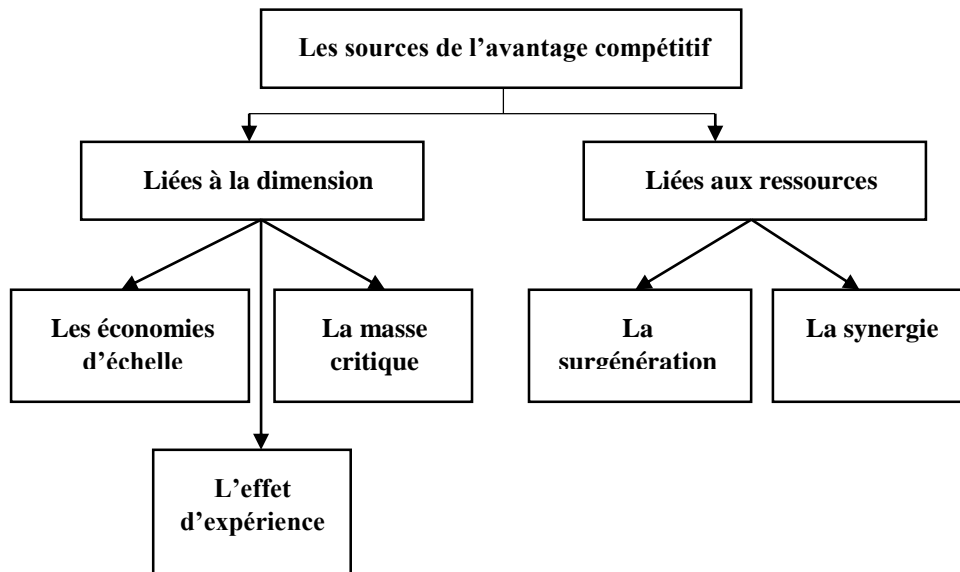
- La qualité des produits, résultat des savoir-faire professionnels et de la maîtrise des processus de fabrication ;
- Le service après-vente et l'accompagnement des clients ;
- La force de vente et le réseau commercial, à l'étranger notamment ;
- L'effort de recherche et d'innovation quel que soit le domaine de production mais tout particulièrement dans les secteurs d'avenir et les créneaux porteurs ;
- L'organisation du travail (intégrant au mieux les TIC) ainsi que la capacité d'innovation en matière de dialogue social et de management ;
- L'investissement en formation continue des salariés pour accompagner l'évolution des métiers ;
- La capacité à trouver des financements à des conditions de taux acceptables, qu'il s'agisse de fonds propres ou de crédits bancaires ;
- Enfin, des politiques publiques améliorant le cadre dans lequel évoluent les acteurs économiques : formation initiale et continue, qualité des infrastructures, des réseaux et des services publics.

### **1.5. Les sources de l'avantage compétitif**

Un avantage compétitif d'une entreprise provient du fait de surpasser ses concurrents. Elle retire de ses ventes des marges plus élevées ou bien elle pratique des prix plus faibles. Des marges substantielles lui permettent d'accumuler de nouvelles ressources et d'améliorer celles dont elle dispose, assurant ainsi la base de sa compétitivité future.

L'analyse montre que l'écart de coût entre les firmes résulte d'une meilleure combinaison productive induite par cinq facteurs principaux liés à la dimension et aux ressources de l'entreprise.

**Figure n° 08 : Les sources de l'avantage compétitif**



**Source :** M. DARBELET, L. IZARD et M. SCARAMUZZA, « L'essentiel sur le Management », 5<sup>ème</sup> édition, Ed. Foucher, Paris, 2006, P. 407

### **1.5.1. Les économies d'échelle**

Les économies d'échelle correspondent à une baisse des coûts unitaires lorsque l'échelle de production augmente.

L'augmentation de la production permet de réduire les coûts de quatre manières :

- Répartition des coûts fixes sur des quantités plus importantes ;
- Mécanisation et automatisation ;
- Meilleur taux d'utilisation des équipements ;
- Equipements plus performants.

### **1.5.2. La courbe d'apprentissage**

A côté du phénomène d'économie d'échelle, il existe une autre cause à la baisse des coûts unitaires d'un objet ou d'un service, connue sous l'appellation d'effet d'expérience (voir la figure n°09 page 45)

Cette courbe montre que le coût unitaire diminue d'un pourcentage constant à chaque doublement de l'expérience. Cet effet d'apprentissage est dû à :

- L'amélioration de la productivité provenant des opérateurs ;
- L'amélioration de la formation ;

- Des équipements et des méthodes de travail.

La firme qui possède le plus d'expérience a ainsi un avantage de coût sur ses concurrents. D'où trois conséquences pour les choix stratégiques<sup>10</sup> :

- Privilégier l'innovation car elle est source d'avantage compétitif ;
- Rechercher la plus forte part de marché car elle correspond à une plus forte production cumulée et renforce ainsi l'expérience ;
- Préférer les activités à croissance rapide car la production double plus rapidement.

### **1.5.3. La masse critique**

La masse critique est la taille minimale nécessaire pour qu'une entreprise ne supporte pas des handicaps concurrentiels sur le marché.

### **1.5.4. La surgénération**

La surgénération correspond à la production de ressources nouvelles résultant du fonctionnement et des politiques de l'entreprise.

Dans l'entreprise surgénératrice, le potentiel humain, technique et financier augmente et favorise la compétitivité en créant des surcapacités disponibles pour le développement d'activités nouvelles.

### **1.5.5. La synergie**

C'est le phénomène par lequel le regroupement de deux activités permet d'obtenir un résultat supérieur à la somme des résultats que fournissent ces deux activités réalisées séparément

## **1.6. Les stratégies de la compétitivité**

Selon Michael E. Porter cité par E. COLLIGNON et M. WISSLER<sup>11</sup>, seules trois stratégies-types sont susceptibles d'assurer une compétitivité durable aux firmes industrielles quel que soit leur environnement. Il s'agit de :

---

<sup>10</sup> M. DARBELET, L. IZARD et M. SCARAMUZZA, Op.Cit. P. 409

<sup>11</sup>E. COLLIGNON et M. WISSLER, « Qualité et compétitivité des entreprises », Ed. ECONOMICA, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1988, P.60.

### **1.6.1. La domination globale par les coûts**

Cette stratégie consiste à proposer une offre volumineuse, bénéficiant ainsi d'économies d'échelle qui vont permettre à l'entreprise de commercialiser un produit de qualité standard à un prix réduit.

L'importance de cette stratégie est de déterminer un prix situé au-dessous de ceux des autres firmes. L'avantage concurrentiel va naître de cet écart de prix, car les consommateurs vont se reporter sur le produit le moins cher. Les coûts les plus bas que la concurrence deviennent donc le thème général de cette stratégie, bien que la qualité, le service ou d'autres aspects ne puissent être ignorés.

Afin de pratiquer un prix inférieur à celui de ses concurrents, l'entreprise cherche alors à réduire ses coûts (par exemple à travers une politique de downsizing lorsqu'elle décide d'agir sur le coût de la main d'œuvre). Naturellement, toutes les entreprises ont la volonté de diminuer les sources de coût, mais une stratégie de coût est une recherche systématique et à long terme de réduction des coûts, qui engage toute l'entreprise dans une direction unique. De plus, toute action sur les coûts se traduit par une baisse des prix, et non par une augmentation de marges<sup>12</sup>.

Il existe deux leviers permettant d'abaisser les coûts, l'entreprise peut augmenter sa part de marché au sein du DAS considéré (stratégie de volume) ou se concentrer sur son cœur de métier (stratégie de recentrage, qui se traduit par une stratégie d'impartition).

#### **1.6.1.1. La stratégie de volume**

La stratégie de volume consiste à augmenter sa part de marché pour baisser les coûts. Le lien entre la part de marché et le niveau des coûts s'observe grâce à la « droite d'expérience ».

- La courbe d'expérience peut être résumée de la manière suivante : « à chaque doublement du volume de production cumulée par une entreprise bien gérée dans la production d'un bien ou d'un produit clairement identifié, les coûts de production de ce bien diminuent de 15 à 20 % »<sup>13</sup>. Ce phénomène est présenté dans la figure suivante :

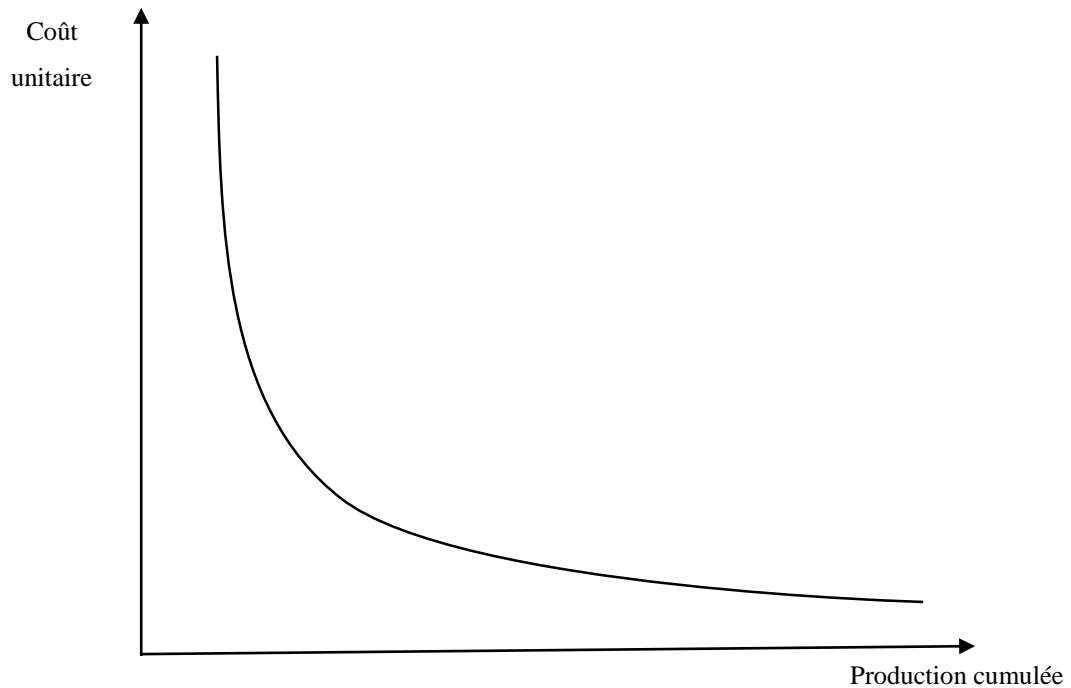
---

<sup>12</sup> J. BOUGLET, « La stratégie d'entreprise », Ed. Lextenso, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2013, P.89.

<sup>13</sup> J-M DUCREUX et M. MARCHAND-TONEL, « Stratégie : les clés du succès concurrentiel », Ed. d'Organisation, Paris, 2004, P.9.



**Figure n° 09 : L'effet d'expérience**



Source : J-M DUCREUX et M. MARCHAND-TONEL, Op.Cit, P.10

Trois mécanismes<sup>14</sup> peuvent expliquer la relation décroissante entre le coût unitaire et la production cumulée : le pouvoir de négociation, les économies d'échelle et l'effet d'apprentissage.

- **Le pouvoir de négociation** : augmenter sa part de marché permet d'accroître le pouvoir de négociation de l'entreprise de plusieurs manières, par exemple en achetant en plus grande quantité, un distributeur est en position de force pour obtenir des réductions sur le prix payé à ses fournisseurs.
- **Les économies d'échelle** : elles proviennent principalement de l'existence de coûts fixes. Avec une production supérieure, l'entreprise peut les amortir sur un plus grand nombre de produits. Le coût unitaire étant réduit, le prix peut alors lui-même être baissé.
- **L'effet d'apprentissage** : il signifie que plus l'entreprise produit et plus elle accumule des compétences lui permettant de réduire ses coûts. Ce faisant, elle augmente sa part de marché, acquiert encore plus d'expérience, ce qui lui permet d'abaisser encore plus ses coûts.

---

<sup>14</sup> J. BOUGLET, Op.Cit, P.90.

Il existe des risques à pratiquer une stratégie de volume, citons :

- Une innovation technologique peut surgir et remettre en cause les avantages détenus en termes d'économies d'échelle et d'effet d'apprentissage ;
- Le marché peut devenir saturé ;
- Il est toujours possible que le marché se segmente, nécessitant alors la production de petites séries ;

Si ces menaces deviennent trop lourdes, l'entreprise peut choisir de se concentrer et d'opter pour une stratégie d'impartition.

### **1.6.1.2. La stratégie d'impartition**

La stratégie d'impartition consiste à déterminer les fonctions apportant le moins de valeur ajoutée pour les confier à un prestataire externe. Cela permet à l'entreprise de concentrer ses efforts sur les fonctions créatrices de valeur, et de ne plus avoir à assumer les coûts des autres fonctions.

### **1.6.2. La différenciation**

La différenciation consiste à créer quelque chose qui soit perçue comme unique en matière de qualité, d'image de marque, de design, de technologie, de caractéristiques des produits, de réseaux de vente, etc. L'idéal est de se différencier sur plusieurs aspects ; cette stratégie ne permet pas à l'entreprise d'ignorer les coûts. En effet, elle résulte du désir d'établir une sorte d'équilibre dans le marché en ajustant la demande aux conditions de l'offre les plus favorables.

Les stratégies de différenciation consistent à retenir la valeur perçue comme variable déterminante pour l'obtention de l'avantage concurrentiel. L'enjeu consiste à bâtir une offre dont la valeur perçue est différente de celle de l'offre des concurrents. Cette valeur n'est pas nécessairement supérieure à celle des concurrents (stratégie de différenciation vers le haut), elle peut être inférieure (stratégie de différenciation vers le bas) mais le plus important est que l'offre de l'entreprise soit différente aux yeux du client pour que ce dernier porte son choix vers elle<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> J. BOUGLET, Op.Cit, P.95.

### **1.6.2.1. La stratégie de différenciation vers le haut**

Une stratégie de différenciation vers le haut nécessite de disposer des moyens permettant à l'entreprise d'offrir un bien ou un service d'une qualité supérieure. La qualité perçue par les clients est donc, la variable la plus déterminante.

Cette stratégie correspond à :

- Une amélioration (la valeur perçue est supérieure à celle des concurrents par la sophistication, la marque, la qualité, les performances, etc.) ;
- Une spécialisation (en termes de segments de marché éliminés par une offre spécifique répondant à des besoins non satisfaits).

### **1.6.2.2. La stratégie de différenciation vers le bas**

La stratégie de différenciation vers le bas consiste à commercialiser des biens ou des services dont la qualité perçue est faible. De manière cohérente, le prix aussi est faible<sup>16</sup>. La différence apportée par l'entreprise fait que les consommateurs préférant acheter des produits à des bas prix, quelle qu'en soit la qualité, vont se tourner vers son offre.

Cette stratégie se distingue de la stratégie de coût, car ici la valeur perçue est nécessairement faible et sa réussite dépend de l'existence de consommateurs donnant la priorité au prix, même si la qualité du produit ou du service est moyenne, voire faible. Et la période de crise favorise ce type de stratégie, car les consommateurs craignent pour leur pouvoir d'achat, et cherchent à épargner.

Les stratégies de différenciation vers le bas sont de deux ordres : une épuration (simplification des caractères perçus du produit, ce qui permet de le proposer à des prix moindres) ; une limitation des segments de marché visés.

Par la stratégie de différenciation, l'entreprise cherche donc à singulariser certaines dimensions fortement appréciées par les clients, choisit une ou plusieurs caractéristiques que de nombreux clients du même secteur perçoivent comme importantes et se met dans la position de seule à pouvoir satisfaire ces besoins. Et pour réussir une stratégie de différenciation, un certain nombre de conditions<sup>17</sup> doivent être réunies, à savoir :

---

<sup>16</sup> J. BOUGLET, Op.Cit, P.111.

<sup>17</sup>J.-J. LAMBIN et C. De MOERLOOSE, « Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation-marché », 7<sup>ème</sup> édition, Ed. DUNOD, Paris, 2008, P.266.

- La différenciation doit apporter un élément d'unicité qui doit être important aux yeux du segment d'acheteurs visé et qui ne consiste pas seulement à offrir un prix plus bas. Quelle que soit la source de la différenciation, celle-ci doit représenter une valeur pour l'acheteur. Cette valeur peut représenter soit une augmentation de sa performance d'utilisation (une plus grande satisfaction), soit une diminution de son coût de consommation ou d'utilisation ;
- La valeur pour l'acheteur doit être suffisamment importante pour que ce dernier accepte de payer un supplément de prix pour en bénéficier ;
- Le supplément de prix payé par l'acheteur doit être supérieur au supplément de coût supporté par l'entreprise pour produire et maintenir l'élément de différenciation ;
- L'élément de différenciation doit être défendable par l'entreprise, c'est-à-dire être à l'abri d'une imitation immédiate par les concurrents. Pour cela, les innovations doivent être brevetées, cachées par un secret ou protégées par un savoir-faire unique. Les marques doivent être déposées et les dessins et modèles doivent être protégés ;
- Enfin, dans la mesure où l'élément de différenciation est difficilement observable ou méconnu par le marché, l'entreprise doit créer des signaux pour le faire connaître.

### **1.6.3. La concentration**

Appelée aussi la stratégie de niche ou de focalisation, elle consiste à se limiter à un segment particulier du DAS visé, et à y pratiquer une stratégie fondée sur les coûts ou sur la valeur perçue.

L'entreprise se focalise en effet sur une niche particulière, c'est-à-dire sur un segment qui peut-être :

- Une partie d'un secteur plus vaste où les compétences et les technologies à posséder sont très spécifiques et font de la niche un segment autonome ;
- Une clientèle avec des caractéristiques particulières.

En se focalisant sur une niche, l'entreprise cherche à bénéficier de plusieurs avantages à savoir :

- Répondre à une demande spécifique et jusque-là non satisfaite, pour laquelle les consommateurs sont disposés à dépenser de l'argent. Il s'agit donc de capter une zone de profit sur laquelle peu ou pas de concurrents étaient présents ;

## Chapitre II : L'innovation : un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises

---

- Se protéger de la concurrence en créant un petit marché sur lequel l'entreprise est seule présente (monopole) ;
- Limiter les besoins d'investissements. Plus particulièrement dans le cas des PME, il peut être coûteux de s'adresser à un DAS entier. Se focaliser sur une niche permet alors de ne pas avoir à recourir à la dette, ou encore ne pas avoir à embaucher du personnel supplémentaire.

Des risques non négligeables existent cependant à se lancer dans une stratégie de focalisation, notamment si :

- La cible se révèle être trop réduite pour être rentable ;
- Des firmes puissantes, jusque-là absentes du segment, décident de s'y attaquer ;
- Les attentes jusque-là spécifiques de la niche se banalisent ;
- Un concurrent segmente encore davantage la niche.

C'est pourquoi, avant d'entamer ce type de stratégie, le diagnostic stratégique doit avoir solidement établi qu'un certain nombre de conditions préalables sont respectées :

- La taille du segment doit être suffisamment réduite pour ne pas intéresser les concurrents plus puissants ;
- Les ressources spécifiques détenues par l'entreprise, qui lui permettent d'être présente sur le segment, doivent être difficiles à acquérir (pour que la firme reste protégée de la concurrence)<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> J. BOUGLET, Op.cit., P.113-115.

## **Section 2 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises**

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de l'environnement, les entreprises sont appelées à trouver des moyens pour faire face à la férocité de la concurrence. L'innovation est généralement pointée comme l'une des composantes essentielles de la compétitivité des entreprises. Mais, la question qui se pose est de savoir : comment l'innovation influence la compétitive ?

Dans cette section, nous allons traiter l'innovation comme un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises et une variable clé de l'avantage concurrentiel, en essayant d'apporter des éléments de réponse à la question posée ci-dessus.

### **2.1. L'innovation améliore la compétitivité**

La compétitivité ne se résume pas au coût du travail mais dépend aussi de la capacité d'innovation. Cette dernière correspond à l'application de nouvelles connaissances dans le domaine de la production. Il s'agit soit de proposer de nouveaux produits, soit de mettre en œuvre de nouvelles techniques de production et de commercialisation, soit d'introduire de nouvelles formes d'organisation du travail.

L'innovation favorise la compétitivité de plusieurs façons:

#### **2.1.1. L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité-prix :**

La compétitivité-prix est la capacité d'une entreprise à produire des biens ou des services à des prix inférieurs à ceux de la concurrence, tout en maintenant la qualité. L'innovation favorise cette compétitivité de la manière suivante :

- La mise en œuvre de nouvelles techniques de production, grâce à l'utilisation de nouvelles machines, permet aux entreprises d'accroître leur productivité et de réaliser des produits à un faible coût ce qui permettra leurs ventes à un prix inférieur. D'où une meilleure compétitivité-prix.
- L'innovation dans l'organisation peut également avoir un effet sur l'augmentation de la productivité. Cette dernière favorise la compétitivité-prix. Ainsi, grâce à la division verticale et horizontale du travail élaborée par le taylorisme qui a quadruplé le nombre d'ouvriers, la production des entreprises s'est quadruplée.

Et le convoyage automatique des produits en cours d'élaboration entre les postes de travail, élaboré par le fordisme, a permis d'augmenter la productivité et de faire ainsi baisser les prix.

### **2.1.2. L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité hors-prix**

La compétitivité hors-prix est la capacité d'une entreprise à proposer des produits ou services indépendamment de leur prix. C'est-à-dire elle porte sur la nature du produit, son image de marque, son mode de commercialisation...

L'innovation peut être un moyen pour favoriser ce type de compétitivité :

- Les entreprises se trouvant dans des situations de quasi-monopole, grâce à leur innovation, qu'elle soit une innovation radicale ou incrémentale ont l'avantage de fixer des prix sans contraintes. Ce qui conduit à évoquer à leur propos une compétitivité hors-prix. Ainsi, de nombreuses entreprises fondent leur stratégie sur la différenciation des produits, dans le but d'améliorer leurs compétitivités structurelles.
- Pour gagner en compétitivité structurelle, les entreprises sont appelées à améliorer la qualité de leurs produits, soit par une innovation de procédé en mettant en place des techniques de production nouvelles ou améliorées ; ou par l'innovation organisationnelle, en attribuant pour chaque salarié des responsabilités dans l'organisation de la production.

## **2.2. Les stratégies de base de Porter et l'innovation**

L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises et constitue un élément essentiel de leurs stratégies. Les relations qui existent entre les stratégies génériques de PORTER et l'innovation sont :

### **2.2.1. La domination par les coûts et l'innovation**

Cette stratégie a comme objectif d'atteindre des coûts inférieurs à ceux de la concurrence. Par cette stratégie, l'entreprise propose une offre volumineuse, bénéficiant ainsi des économies d'échelle, et vise l'obtention d'un avantage concurrentiel fondé sur des coûts bas en s'adressant à une cible large.

Ces coûts faibles sont généralement obtenus par l'introduction d'une innovation de procédés, c'est-à-dire l'entreprise propose une offre avec un procédé innovant, moins coûteux et plus performant.

Cette stratégie est remise en cause en cas de :

- Changement de la technologie ;
- Evolution des attentes du marché ;

- Apparition des nouveaux segments ;
- Apparition des produits de substitution ;
- Apparition d'un concurrent plus performant.

### **2.2.2. La stratégie de différenciation et l'innovation**

La stratégie de différenciation consiste à mettre en œuvre des moyens autres que les prix, pour rendre un produit ou un service difficilement comparable à ceux des concurrents, et l'innovation demeure un moyen pour y arriver.

La mise en place d'une stratégie de différenciation requiert une bonne coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise, notamment entre le service de la recherche et développement et le service marketing. L'entreprise doit être créative pour s'adapter à l'évolution de la demande et pour devancer ses concurrents.

En outre, pour se singulariser sur un produit, l'entreprise doit adopter une innovation produit, et elle introduit une innovation de procédé si elle veut se différencier dans les procédés de production utilisés, les méthodes de fourniture ou de livraison des produits...

L'innovation de produit est le moyen essentiel de la stratégie de différenciation, car en proposant un produit original ou ayant des caractéristiques nouvelles, ceci confère à l'entreprise une situation de monopole, donc un profit supplémentaire. Mais ce monopole n'est que provisoire car il peut être perturbé par l'entrée de nouveaux concurrents plus performants (offrant des produits plus différenciés).

L'innovation de procédé consiste en l'utilisation de nouvelles techniques de production qui permettent à l'entreprise d'augmenter sa productivité.

Ces innovations permettront à l'entreprise de fournir un produit unique aux yeux des clients, mais à condition d'avoir des parts de marché suffisantes par rapport aux concurrents, pour que cette stratégie soit défendable à long terme.

La stratégie de différenciation permet de :

- Se protéger de la concurrence ;
- Rendre difficile l'entrée de nouveaux concurrents ;
- Eloigner la menace des produits de substitution ;
- Echapper à une guerre sur les prix.



### 2.2.3. La stratégie de concentration et l'innovation

L'entreprise concentre ses efforts sur un seul segment, en proposant un avantage unique à ce groupe de clients.

Cette stratégie se justifie lorsque l'entreprise dispose de ressources limitées ou lorsque le segment sélectionné représente un potentiel important.

Pour F.LEROY et O.TORRES<sup>19</sup>, cette stratégie consiste essentiellement à réduire l'étendue de la cible stratégique, visant un segment précis et il n'est pas nécessaire d'innover.

Mais pour E.LeNagard-Assayag et D.Manceau<sup>20</sup>, l'innovation peut être pratiquée même dans cette optique, car la stratégie de concentration a deux variantes : la concentration fondée sur la différenciation et la concentration fondée sur les coûts. Et dans ces deux variantes, l'innovation a un rôle à jouer.

Les différents éléments qui composent les trois stratégies concurrentielles de Porter sont qualifiés de dimensions concurrentielles<sup>21</sup>. Ces dernières sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau n° 01 : Les dimensions concurrentielles des trois stratégies de base**

<b>Stratégie concurrentielle</b>	<b>Dimensions concurrentielles associées</b>
<b>Concentration</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Spécialisation sur un segment ;</li><li>- Spécialisation du produit ;</li><li>- Taux de marge unitaire.</li></ul>
<b>Différenciation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Du produit</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Originalité du produit ;</li><li>- Qualité du produit ;</li><li>- Innovation produit ;</li><li>- Technologie produit ;</li><li>- Service client ;</li></ul>

---

<sup>19</sup> F. LEROY et O. TORRES, « La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales », Revue Innovations, 2001/1, n° 13, P. 43-60. In : [www.cairn.info/](http://www.cairn.info/) consulté le : 17/05/2015

<sup>20</sup> E. Le Nagard-Assayag et D.Manceau, « Marketing des nouveaux produits », Ed. DUNOD, Paris, 2005, P.20

<sup>21</sup> F. LEROY et O. TORRES, Op.Cit.

## Chapitre II : L'innovation : un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Marketing</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- R&amp;D.</li><li>- Force de vente ;</li><li>- Publicité ;</li><li>- Communication ;</li><li>- Promotion des ventes.</li></ul>
<b>Domination par les coûts</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Contrôle des coûts ;</li><li>- Innovation en procédés de fabrication ;</li><li>- Investissements en équipements nouveaux ;</li><li>- Minimisation des coûts directs ;</li><li>- Economie d'échelle ;</li><li>- Utilisation maximale des capacités de production.</li></ul>

Source : F. LEROY et O. TORRES, Op.cit. P.47

L'innovation est alors un élément parmi d'autres de la stratégie concurrentielle d'une entreprise. Précisément, l'innovation produit est incluse dans les différentes dimensions de la stratégie de différenciation, et l'innovation en termes de procédé de production est incluse dans celles de la stratégie de domination par les coûts.

### 2.3. L'avantage concurrentiel et l'innovation

L'avantage concurrentiel est un avantage qui permet à une entreprise de proposer une offre spécifique, de performance supérieure à celle des concurrents, qui résulte généralement de ressources, de processus ou d'aptitudes particulières (notoriété d'une marque, positionnement, savoir-faire, brevet, compétence-clé...). Cet avantage doit être unique, difficilement imitable, supérieur aux atouts de la concurrence, défendable face aux menaces des concurrents, adaptable à différentes situations.

L'entreprise doit par conséquent chercher à définir en permanence ce qui fonde sa spécificité au sein de son environnement et analyser ses sources d'avantages concurrentiels et la manière dont ils peuvent être défendus ou maintenus.

L'innovation est l'un des moyens qui contribue à la création d'un avantage concurrentiel, mais ce n'est pas elle-même qui est la source de ce dernier, c'est la manière dont elle est exploitée qui offre cet avantage, car la technologie peut être facilement acquise par les concurrents.

## Chapitre II : L'innovation : un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises

---

L'innovation peut donner un avantage concurrentiel à l'entreprise, car elle lui permet de différencier ses produits par rapport à ceux de la concurrence et elle lui accorde un monopole temporaire si le procédé ou le produit nouveau est breveté.

Les innovations peuvent aussi donner un avantage en termes de coûts, en rationalisant l'administration, l'approvisionnement, la production ou la distribution. L'entreprise peut alors utiliser ces économies pour financer de nouvelles innovations ou diminuer ses prix de façon à gagner des parts de marché et améliorer sa position concurrentielle.

On distingue trois types d'avantages concurrentiels :

- **Liés au produit** : un produit peut apporter à une entreprise un avantage concurrentiel s'il est :
  - Porteur d'une innovation de produit radicale ;
  - Jouissant d'une notoriété exceptionnelle ;
  - Correspondant parfaitement aux attentes des consommateurs.
- **Liés au marché** : une entreprise peut avoir un avantage concurrentiel grâce au marché sur lequel est implantée. Elle peut également se distinguer sur des niches ou des segments de marchés, délaissés par la plupart des autres entreprises qui ne les trouvent pas suffisamment rentables.
- **Liés à la technologie** : certaines entreprises tirent leur position dominante par l'avance technologique qu'elles ont su acquérir.

L'influence de l'innovation sur les cinq forces concurrentielles de PORTER peut être montrée dans ce qui suit :

### a. La menace des nouveaux entrants potentiels

La menace des nouveaux entrants potentiels est déterminée par la taille des barrières à l'entrée. Ces dernières constituent les obstacles et les contraintes que doit surmonter une entreprise désirant entrer sur un nouveau marché. Il s'agit donc, d'entraver ou de retarder l'arrivée de nouveaux concurrents pour limiter l'intensité concurrentielle.

Ces barrières à l'entrée en terme d'innovation se résument dans :

- Une entreprise innovante peut maintenir son avance par des améliorations régulières et peut protéger ses innovations par des brevets et empêcher ainsi ses concurrents de les imiter ;

- Une autre barrière à l'entrée réside dans l'appropriation d'actifs rares<sup>22</sup> : il s'agit de limiter la possibilité de départ des compétences humaines maîtrisant l'innovation, vers des entreprises concurrentes.

### **b. La rivalité entre les concurrents existants**

C'est l'ensemble des actions, réactions et luttes engagées par les différents concurrents, pour accroître ou maintenir leurs positions.

Cette rivalité peut prendre différentes formes : guerre des prix, différenciation, rachat des concurrents... et elle peut être diminuée lorsqu'on propose des offres que les concurrents n'arrivent pas à maîtriser ou en réduisant l'importance des offres concurrentes avec des innovations radicalement nouvelles.

L'effet de l'innovation sur l'intensité concurrentielle revêt différentes formes à savoir :

- L'innovation peut modifier les barrières à l'entrée ou à la sortie, ce qui fait varier le nombre d'entreprises présentes sur un marché. L'introduction d'une nouvelle technologie pousse certaines entreprises à entrer sur le marché et d'autres à sortir ;
- L'introduction d'une innovation radicale dans une activité donnée, la rend très dynamique et rentable, d'où l'arrivée de plusieurs entreprises désireuses d'y investir.

### **c. Les produits de substitution**

Un produit de substitution est un produit ayant des caractéristiques techniques ou physiques différentes de celles du produit de référence, mais qui peut répondre aux mêmes besoins ou remplir la même fonction. De tels produits peuvent être proposés grâce à l'innovation.

La menace de substitution est donc liée directement à l'innovation, car cette dernière permet aux entreprises de proposer des offres inédites en remplaçant certains produits par d'autres ayant des caractéristiques équivalentes ou supérieures.

### **d. Le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients**

L'innovation peut aussi agir sur les fournisseurs et les clients et cela revêt différentes formes :

---

<sup>22</sup> J-F. SOUTENAIN et P. FARCET, « Organisation et gestion de l'entreprise », Ed. Foucher, Paris, 2006, P. 345.

- L'innovation peut remettre en cause ou renforcer le pouvoir des distributeurs, l'exemple de la gestion en temps réel des stocks à travers la technologie des codes barre leur permet des gains de temps énormes ;
- Les innovations de type produit ou procédé peuvent remettre en cause la structure de production et celle des fournisseurs. Et dans le cas de nouveaux débouchés, on peut voir apparaître des nouveaux fournisseurs ;

### e. Les pouvoirs publics

Le rôle de l'Etat et des pouvoirs publics se résume dans la réglementation sur la protection de l'innovation, dans l'attribution de licences, dans la commande des projets de recherche publics, des aides pour financer les activités de R&D...

Un avantage concurrentiel est temporaire et disparaît généralement lorsque :

- De nouveaux produits plus performants apparaissent sur le marché ;
- Le marché devient mature ou entre en phase de déclin ;
- La technologie devient vieillissante.

L'entreprise est donc dans l'obligation d'être attentive pour anticiper ces évolutions et conserver son avantage.

Une entreprise peut sauvegarder son avantage concurrentiel grâce à la maîtrise des coûts, la qualité et l'innovation :

- **La sauvegarde grâce à la maîtrise des coûts** : une entreprise qui arrive à maîtriser ses coûts, peut-être plus compétitive par rapport à ses concurrents en ayant la possibilité de mener une politique offensive de baisse des prix de vente de ses produits. Ceci lui permettra d'être dominante par des coûts faibles et avoir ainsi un avantage concurrentiel.
- **La sauvegarde grâce à la qualité** : un produit de qualité augmente la fidélité des clients et apporte à l'entreprise un avantage concurrentiel. Les entreprises ont développé le concept de « qualité totale » d'un produit, il s'agit d'un état d'esprit que l'ensemble du personnel partage de façon à ce que le client puisse être entièrement satisfait.

Cette qualité tend vers la réalisation des « cinq zéros » :

- Zéro panne, en se dotant d'un processus de fabrication plus fiable ;

## Chapitre II : L'innovation : un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises

---

- Zéro délai, en supprimant les attentes ;
  - Zéro défaut, en essayant de bien faire la première fois (réduire les défauts, les retours, les rebuts...) ;
  - Zéro stock, en livrant en juste à temps ;
  - Zéro papier, en simplifiant les procédures administratives.
- **La sauvegarde grâce à l'innovation** : l'innovation donne un avantage concurrentiel décisif à l'entreprise en différenciant ses produits par rapport à ceux de la concurrence ou en lui accordant un monopole temporaire si le procédé ou le produit nouveau est breveté. Les innovations peuvent aussi donner un avantage-coût en rationalisant l'administration, l'approvisionnement, la production ou la distribution. L'entreprise peut alors utiliser ces économies pour financer de nouvelles innovations ou en diminuant ses prix de façon à gagner des parts de marché et améliorer sa position concurrentielle.

## Chapitre II : L'innovation : un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises

---

L'innovation a pour finalité de permettre à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents, en adoptant différentes stratégies. Il s'agit de proposer des offres différentes de celles de la concurrence et à coûts moindres, pour bénéficier d'une compétitivité-prix.

L'innovation est aussi un moyen pour l'entreprise d'améliorer sa compétitivité hors-prix et ceci se résume par la différenciation qui consiste à élargir la gamme des produits et améliorer leur qualité.

En conclusion, nous pouvons dire que les entreprises recherchent des innovations avec ses différentes formes, car elles permettent d'accroître leur compétitivité, soit par une meilleure maîtrise des coûts, soit parce qu'elles disposent d'un monopole (temporaire ou durable) sur le marché. C'est ainsi que nous pouvons dire que l'innovation est un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise.

**Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans  
la compétitivité des entreprises : cas de  
quelques entreprises agroalimentaires de la  
wilaya de Béjaia**



## **Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa**

---

Face à la concurrence accrue due à l'ouverture du marché extérieur et à la variation des goûts et préférences des consommateurs, les entreprises de différents secteurs doivent intégrer l'innovation à leurs stratégies, afin d'assurer leur pérennité et d'améliorer leur compétitivité.

Le but de notre travail est de montrer le degré de pratique d'innovation au sein de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaïa et les conséquences engendrées sur leur compétitivité.

Afin d'atteindre ce but, nous avons procédé à une enquête par questionnaire auprès de quelques entreprises agroalimentaires et un stage pratique au sein de la laiterie SOUMMAM de Bejaïa. Sachant que nous avons intégré le cas de SOUMMAM dans l'étude des questionnaires.

Ce chapitre sera subdivisé en trois sections : la première sera consacrée à la présentation de la démarche méthodologique de l'enquête de terrain en présentant notre questionnaire, les résultats de cette enquête réalisée auprès des entreprises seront analysés et interprétés dans la deuxième section et enfin la dernière, sera consacrée au cas de la laiterie SOUMMAM de Bejaïa.

### **Section 1 : La démarche méthodologique**

Afin d'apporter des réponses à notre problématique, nous avons procédé à une enquête de terrain sous forme de questionnaire (voir annexes) destiné à quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaïa.

Cette section fera l'objet d'une description de l'enquête, tout en expliquant son déroulement ainsi que le contenu du questionnaire.

#### **1.1.Le contenu du questionnaire**

Le questionnaire a été réalisé à partir de ce qui a été développé dans la partie théorique. Il comporte 31 questions regroupées en trois axes et contient des éléments de réponses aux questions posées dans la problématique de recherche.

Nous avons élaboré le questionnaire dans le but d'atteindre notre objectif de recherche qu'on a fixé au préalable. Il est composé de différentes questions : des questions ouvertes et d'autres fermées. Ses trois axes sont :

### **1.1.1. Informations générales sur l'entreprise**

Cette partie est réservée à l'identification des caractéristiques de l'entreprise, c'est-à-dire rechercher des données de base chiffrées de l'entreprise (raison sociale, date de sa création, statut juridique, effectifs, la progression du chiffre d'affaire, les parts du marché, les types de production,...)

### **1.1.2. L'innovation dans l'entreprise**

C'est dans cet axe qu'on a commencé à aborder le noyau de notre recherche. Il a pour but de déterminer les différentes pratiques d'innovation au sein des entreprises enquêtées ainsi qu'à définir les types de ces innovations et leurs différents effets. Et afin d'identifier le degré d'importance que les entreprises enquêtées accordent aux pratiques d'innovation, on a demandé une estimation des dépenses en matière d'innovation.

### **1.1.3. La compétitivité des entreprises**

L'objectif recherché dans cet axe est d'identifier comment les entreprises enquêtées procèdent pour se procurer un avantage concurrentiel à partir de l'innovation ainsi qu'à citer les différents obstacles de la compétitivité des entreprises.

## **1.2. Le déroulement de l'enquête**

L'enquête a été entamée le mois de Mars 2015 après une série de prises de rendez-vous avec quelques entreprises faisant partie de notre échantillon. Plusieurs obstacles ont marqué notre enquête :

- La non disponibilité des adresses réelles des entreprises ;
- La majorité des entreprises acceptent de coopérer dans le cas où nous étions envoyés par un intermédiaire ;
- La méfiance des entreprises algériennes ;
- Manque de temps et de moyens.

A la fin de l'enquête, nous avons pu récupérer que 13 sur les 30 questionnaires distribués auprès des entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaïa ce qui représente un taux de réponse de 43,33 %.

### **1.3. Le choix de la population d'étude**

Le choix de la population d'étude s'est effectué sur la base de l'intitulé de notre thème, car le secteur agroalimentaire est le plus important dans l'industrie manufacturière dans la wilaya de Béjaïa. Et ses entreprises sont réputées par leur forte compétitivité et la qualité de leurs produits. C'est cette importance qui nous a emmené à choisir cette population d'étude.

### **1.4. Le choix de l'échantillon**

Le choix de notre échantillon se justifie par plusieurs facteurs à savoir :

- La proximité du milieu de l'enquête : univers dont les composantes ne sont pas étrangères ;
- La concentration de la plupart des entreprises dans les zones d'activités et les zones industrielles.

Mais nous pouvons dire que nous n'avons pas pu choisir l'échantillon, car suite aux difficultés rencontrées et au refus des entreprises de nous répondre, on s'est concentré de celles qui nous ont donné des suites favorables à notre enquête.

Pour les entreprises, nous ne sommes pas limités aux seules petites et moyennes entreprises mais également on a fait intégrer quelques-unes de taille importante.

Cet échantillon, selon la catégorie d'entreprises, est comme suit :

- 05 grandes entreprises avec un effectif supérieur à 250 salariés ;
- 05 moyennes entreprises avec un effectif allant de 50 à 250 salariés ;
- 01 petite entreprise avec un effectif allant de 10 à 49 salariés ;
- 02 très petites entreprises avec un effectif ne dépassant pas les 10 salariés.

Quant à la nature juridique des entreprises enquêtées, ces dernières sont de nature différente : des sociétés à responsabilité limitée (SARL), des sociétés par actions (SPA), des sociétés en nom collectif (SNC) et des sociétés unipersonnelles à responsabilité limitée (EURL).

## **Section 2 : les principaux résultats de l'enquête**

Les entreprises algériennes se sont retrouvées dans l'obligation de s'adapter aux différents changements particulièrement technologiques de l'environnement, suite à la phase de transition vers l'économie de marché.

L'évolution future de l'économie algérienne va dépendre essentiellement de l'implication de ces entreprises dans le processus de l'innovation et dans la détection des phénomènes susceptibles d'influer leur capacité à innover ainsi que les obstacles qui peuvent entraver le bon développement des activités d'innovation.

C'est dans ce contexte qu'on a réalisé une enquête de terrain, particulièrement sur quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaia, dans le but de comprendre la réalité de l'innovation et la compétitivité au sein des entreprises enquêtées.

Cette section fera l'objet d'une description des entreprises enquêtées, de la situation de l'innovation et de la compétitivité au sein de ces dernières.

### **2.1.Présentation des entreprises enquêtées**

Le tableau n° 02 représente la localisation, la date de création, le statut juridique et les types d'activités des entreprises enquêtées :

**Tableau n° 02 : Les caractéristiques générales des entreprises enquêtées**

<b>Dénomination</b>	<b>Statut juridique</b>	<b>Date de mise en activité</b>	<b>Localisation</b>	<b>Types d'activités</b>
Boissons ITHERI	SARL	2003	Akbou	Eau, soda et jus.
CEVITAL	SPA	1998	Béjaia	Margarine, huile et sucre.
CO.GB Labelle	SPA	2007	Béjaia	Huile et margarine.
Complexe Agro-alimentaire d'El Kseur (CAA)	SARL	2006, arrêt d'activité pour deux ans et reprise en 2010	El Kseur	Aliments de bétail et farine panifiable.
DANIS food	SNC	2010	Akbou	Cachir aux olives, paté au fromage, chawarma
EPE CAZEL (Complexe agro-zooteknique et	SPA	1998	Béjaia	- Production animale (lait, veau et velle, génisses viande)

**Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises :  
Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaia**

d'élevage)				- Production végétale (fromages verts et secs, céréales, olives)
Groupe Avicole du centre (GAC) UAB	SPA	1986	El Kseur	Fabrication d'aliments de bétail
Laiterie SOUMMAM	SARL	1993	Akbou	Yaourts, spécialité laitière, fromage, lait, jus au lait, dessert
Limonaderie STAR	SNC	1982	Ighzer Amokrane	Jus, soda et eau de source
Semoulerie SOUMMAM GRANI (SSG)	SARL	1999	Akbou	Farine et semoule de céréales
Société Production Confiserie GADOUCHE Boualem (SPC GB)/ Toudja	SARL	1936	Béjaia	Eaux minérales, boissons aux fruits, nectars, boissons gazeuses.
DANONE DJURDJURA	SPA	2001	Akbou	Yaourts
Boissons JUCTAR	SNC		Béjaia	Jus et sodas

**Source :** Réalisé à partir des données recueillies auprès des entreprises enquêtées

Ce tableau n°2 nous montre que les entreprises enquêtées sont implantées essentiellement dans trois zones différentes : Akbou, Béjaia et El kseur.

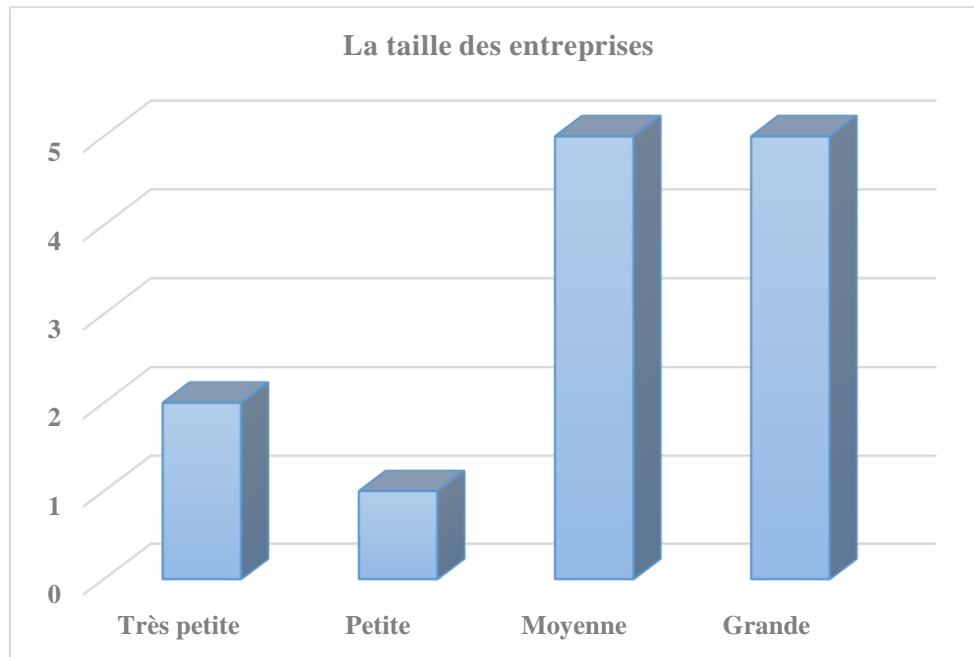
Il nous indique également que la majorité des entreprises enquêtées sont de création récente tel est le cas pour CEVITAL, DANONE, ITHERI Boissons, DANIS Food et CO.GB Labelle.

Les dates de mise en activité témoignent le caractère récent de ces entreprises, et ceci peut être expliqué par les grandes réformes économiques adoptées par l'Etat algérien au milieu des années 90 visant la libéralisation et l'ouverture vers l'économie de marché.

### **2.1.1. Classification des entreprises enquêtées selon la taille**

La figure n° 10 nous indique la répartition des entreprises selon leur taille :

**Figure n° 10 : Répartition des entreprises selon leur taille**



**Source :** réalisé à partir des données recueillies auprès des entreprises enquêtées

Les entreprises enquêtées sont de différentes taille et la majorité ont une taille importante, cela nous aidera à comprendre et à décrire les pratiques d'innovation au sein de chaque catégorie.

- Les grandes entreprises disposent de moyens financiers et humains qui leurs permettent de mener à bien ses innovations et d'avoir un potentiel nécessaire pour le développement de ces dernières tel que la structure R&D ;
- Les PME rencontrent des obstacles lors du développement des innovations tels que le manque de moyens financiers et la non-disponibilité d'un personnel qualifié pour se lancer dans des activités d'innovation. Mais ces contraintes ne les empêchent pas d'innover.

### **2.1.2. Les stratégies adoptées par les entreprises enquêtées**

Les entreprises enquêtées ont adopté différentes stratégies pour faire face à la concurrence. Le taux d'adoption de ces stratégies se présente dans le tableau n° 03 :

### Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaia

**Tableau n° 03: les stratégies adoptées par les entreprises enquêtées**

Stratégie Taux	La différentiation	Baisse des coûts	Coopération
Le taux des entreprises	62.5 %	25 %	12.5 %

Source : réalisé à partir des données recueillies auprès des entreprises enquêtées

D'après le tableau n°03, on constate que 62.5 % des entreprises enquêtées ont opté pour une stratégie de différenciation pour faire face à la concurrence. Et ce dans le but de renforcer leur image de marque en offrant des produits variés et de qualité.

25 % des entreprises enquêtées ont adopté une stratégie de baisse des coûts en proposant des produits standards à des prix faibles. Ce qui leur permettra de bénéficier des économies d'échelle.

C'est le cas de JUCTAR qui a baissé ses prix par rapport à ses concurrents pour inciter les clients à consommer les produits de l'entreprise, car sa gamme des produits n'est pas variée et elle n'a réalisé aucune innovation durant les trois années de 2012-2014.

Mais parmi les entreprises enquêtées, on a trouvé celles qui ont adopté deux stratégies, telles que : CEVITAL, GB/Toudja et CAA mais dans des domaines d'activités stratégiques différents.

La semoulerie SOUMMAM GRANI et EPE CAZEL sont les seules entreprises qui ont opté pour la stratégie de coopération. Mais nous ne disposons pas d'informations pour donner plus de détails.

#### **2.1.3. Le taux des entreprises qui ont une structure R&D**

Les résultats du tableau n° 04, illustre l'importance de la fonction R&D au sein des entreprises enquêtées :

### Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa

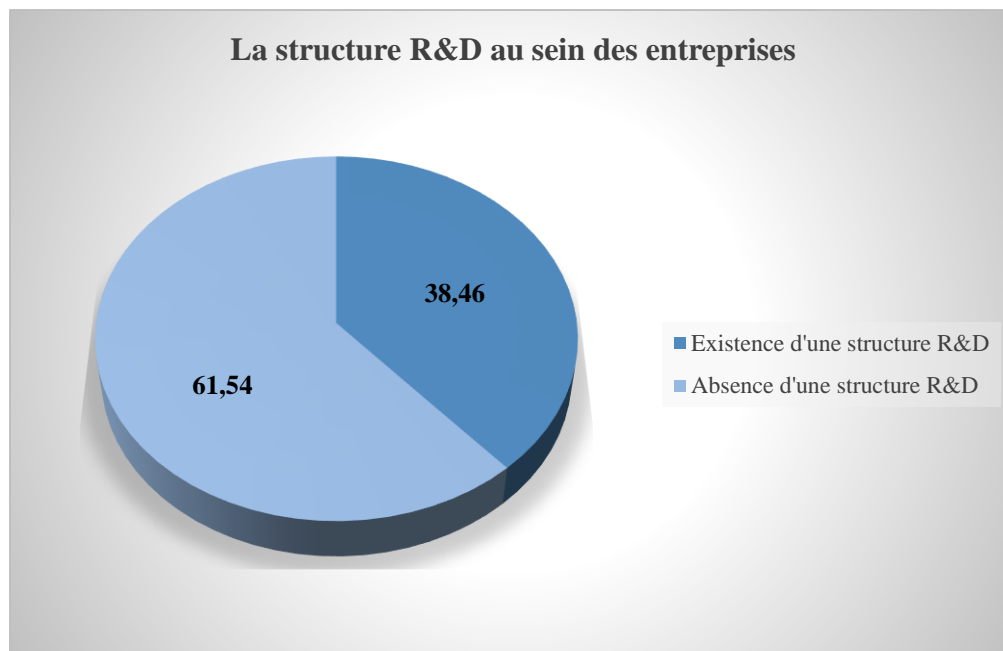
**Tableau n° 04: le nombre des entreprises possédant une structure R&D**

	Existence d'une structure R&D	Absence d'une structure R&D
<b>Le nombre des entreprises</b>	05	08
<b>Le taux des entreprises</b>	38.46 %	61.54 %

Source : réalisé à partir des données recueillies auprès des entreprises

Le taux des entreprises qui possèdent une structure R&D est représenté dans la figure suivante (voir figure n°11) :

**Figure n°11 : Le taux des entreprises possédant une structure R&D**



Source : réalisé à partir des données recueillies auprès des entreprises

La « Recherche et Développement » est un élément majeur du développement d'une innovation, car elle permet à l'entreprise de produire et d'acquérir de nouvelles connaissances qui lui procurent de nouveaux produits, la réduction des coûts, la satisfaction de la clientèle, les gains des parts de marché et l'amélioration continue de la qualité des produits existants.



### **Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa**

D'après le tableau n° 04 et la figure n°11, on constate que :

- 38.46 % des entreprises enquêtées ont une structure R&D, dont 60 % sont de grande taille (SOUMMAM, CEVITAL et DANONE). Ces trois dernières entreprises se caractérisent par une gamme de produits large, des produits de qualité et une image de marque. Ceci peut être justifié par la présence d'une fonction R&D qui combine des moyens personnels et matériels pour aboutir à des innovations.
- 61.54 % des entreprises enquêtées n'ont pas une structure R&D. Cette absence peut être justifiée, soit par la non-importance accordée à la R&D au sein de ces entreprises, soit par les ressources financières limitées qui pourront la financer.

#### **2.2. La pratique de l'innovation au sein des entreprises enquêtées**

Les entreprises se voient dans l'obligation de réaliser plusieurs activités en vue de développer une innovation, en faisant recours à différentes sources d'informations ainsi qu'à des moyens de protection de l'innovation.

##### **2.2.1. Les différentes sources d'informations**

Les entreprises enquêtées utilisent différentes sources d'information pour des développer des innovations. Ces sources sont réparties dans le tableau suivant :

**Tableau n° 05: les sources d'information pour développer des innovations**

	<b>Sources internes</b>	<b>Clients ou consommateurs</b>	<b>fournisseurs</b>	<b>concurrents</b>	<b>Sources institutionnelles</b>
<b>Le nombre d'entreprises</b>	10	09	06	04	06
<b>Le taux des entreprises</b>	28.57 %	25.71 %	17.15 %	11.42 %	17.15 %

**Source :** réalisé à partir des données recueillies auprès des entreprises

### **Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa**

---

D'après le tableau n° 05, on constate que 28.57 % des entreprises enquêtées utilisent des sources internes pour développer des innovations à l'exception de CEVITAL, JUCTAR et DANIS FOOD.

Le client ou le consommateur est une source d'information importante pour 25,71 % des entreprises enquêtées. Ces dernières prennent en considération les préférences et les goûts des consommateurs dans le développement d'une nouvelle idée ou dans l'amélioration des produits existants, et ce dans le but de les satisfaire et pouvoir les fidéliser.

17,15 % des entreprises enquêtées font des fournisseurs une source de réalisation des innovations. C'est le cas de SOUMMAM qui a développé une idée d'un fournisseur de fruits pour produire PANNA COTTA.

Il y a que 11,42 % des entreprises enquêtées qui font de la concurrence une source d'innovation. Cela peut être justifié par la volonté des entreprises de se différencier des concurrents.

#### **2.2.2. Protection de l'innovation**

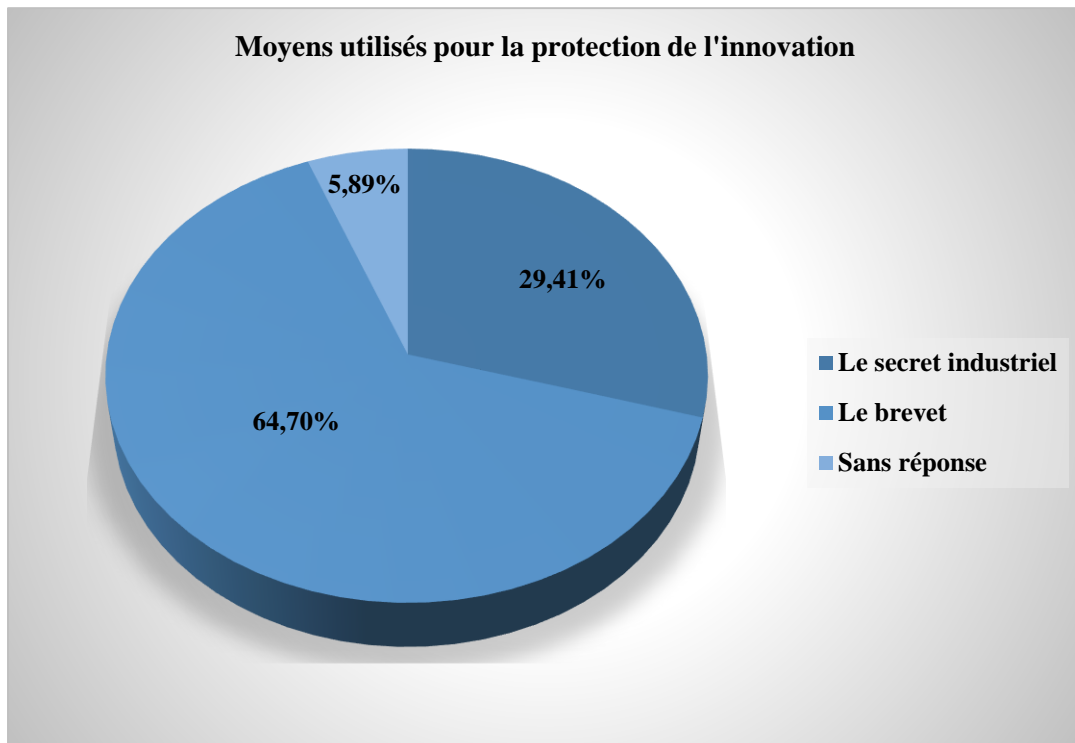
Pour protéger les innovations de la concurrence, les entreprises utilisent différents moyens tel que le brevet et le secret industriel.

Les entreprises enquêtées sont réparties selon le moyen utilisé pour protéger leur innovation dans la figure suivante (voir figure n°12).

On remarque que la majorité des entreprises utilisent le secret industriel comme moyen de protection de leurs innovations. Cela peut être justifié par :

- La protection illimitée que procure le secret industriel ;
- Le coût élevé et la durée déterminée du brevet ;
- La description de l'invention et sa divulgation lors du dépôt d'un brevet.

**Figure n° 12: répartition des entreprises selon le moyen de protection d'innovation**



Source : réalisé à partir des données recueillies auprès des entreprises

- EPE CAZEL nous a pas répondu à la question concernant la protection de ses innovations. Cette entreprise est spécialisée dans la production des variétés végétales et animales, sachant que ces dernières sont considérées comme des innovations non-brevetables.
- D'autres entreprises : SOUMMAM, DANONE, GB/Toudja et CEVITAL utilisent le brevet et le secret industriel pour la protection de leurs innovations et cela dans le but d'éviter toute imitation.

### **2.2.3. Les activités d'innovation réalisées par les entreprises enquêtées**

Les activités d'innovation sont toutes les démarches qui mènent ou visent à mener à la réalisation d'une innovation. Certaines de ces activités ne sont pas véritablement novatrices et ne présentent pas de nouveauté, mais elles contribuent à la mise en œuvre d'une innovation. Le but de cette question posée est de savoir quelle est l'activité la plus importante pour le développement d'une innovation et combien les entreprises enquêtées ont elles dépensé.

### Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa

Les réponses à cette question nous ont pas permis d'aller loin dans notre analyse, car la majorité des entreprises enquêtées juge cette information confidentielle.

Les données qu'on a pu recueillir sont représentées dans les deux tableaux suivants (voir tableau n° 06 et 07) :

**Tableau n° 06: les activités d'innovations réalisées par les entreprises enquêtées**

	<b>R&amp;D</b>	<b>Acquisition de machines</b>	<b>Formation</b>	<b>Design</b>	<b>Sans réponse</b>
<b>Le nombre des entreprises</b>	02	07	05	04	03
<b>Le taux des entreprises</b>	9,52 %	33,33 %	23,81 %	19,05 %	14,29 %

Source : réalisé à partir des données recueillies auprès des entreprises

D'après le tableau n° 06, on remarque que :

- 33,33 % des entreprises enquêtées ont acquis des machines, des équipements, des logiciels et/ou des bâtiments. Et cela peut être dans le but de :
  - Renouveler les anciens équipements et machines ;
  - Avoir de nouveaux procédés plus performants pour pouvoir développer des produits de qualité avec des moindres coûts ;
  - Développer un nouveau produit qui nécessite de nouvelles machines.
- 23,81 % des entreprises enquêtées ont été engagées dans la formation dans le but de disposer de ressources humaines de qualité pour la réalisation des innovations. Les autres entreprises n'ont pas fait de formation durant cette période, peut-être pour le manque de ressources financières.
- 19,05 % des entreprises enquêtées ont changé le design de leurs produits.
- Le taux des entreprises qui ont été engagées dans des activités de R&D est le plus faible par rapport aux autres activités. Ce taux représente les deux entreprises SOUMMAM et DANONE.

Les dépenses des activités d'innovation sont représentées dans le tableau n° 07.

**Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises :  
Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa**

**Tableau n° 07 : Les dépenses des activités d'innovation pour  
les entreprises enquêtées de 2014**

	<b>R&amp;D</b>	<b>Acquisition de machines</b>	<b>Formation</b>	<b>Design</b>
Boissons ITHERI	-	300 000 000 DA	-	X <sup>1</sup>
Boissons JUCTAR	-	-	-	-
CEVITAL	-	-	90 000 000 DA	-
CO.GB Labelle	-	-	-	X
Complexe Agro-alimentaire (CAA)	-	-	-	-
DANIS food	-	-	10 000 000 DA	-
DANONE DJURDJURA	202 800 000 DA			
EPE CAZEL (Complexe agro-zootechnique et d'élevage)	-	159669024,79 DA	-	-
Groupe Avicole du centre (GAC) UAB	-	X	-	-
Laiterie SOUMMAM	X	X	X	X
Limonaderie STAR	-	600 000 000 DA	-	-
Semoulerie SOUMMAM GRANI (SSG)	-	560 000 000	200 000 000	-
Société Production Confiserie GADOUCHE Boualem (SPC GB)/ Toudja	-	-	-	-

**Source :** réalisé à partir des données recueillies auprès des entreprises

Le tableau n° 07 nous montre que :

- SOUMMAM et DANONE sont les seules entreprises qui se sont engagées dans les quatre activités d'innovation.

DANAONE nous a donné une somme totale pour toutes ses activités, on remarque qu'elle a dépensé une somme importante (202 800 000 DA). Cela peut être justifié par l'importance que cette entreprise accorde à l'innovation pour préserver son image de marque, élargir sa gamme de produits, accroître ses parts de marché, augmenter sa capacité de production et améliorer la satisfaction des salariés.

- Acquisition de machines, d'équipements, de logiciels et/ou de bâtiments est l'activité dans laquelle la majorité des entreprises se sont engagées.

<sup>1</sup> L'entreprise e été engagée dans l'activité mais on ne sait pas combien elle a dépensé

### **Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa**

---

Et cela peut être dans le but d'avoir de nouveaux procédés plus performants que ça soit pour augmenter la capacité de production, réduire les coûts unitaires ou encore pour réduire les consommations de matériaux et d'énergie par unité produite et bénéficier ainsi d'un avantage concurrentiel.

- CEVITAL, DANIS Food, DANONE, SOUMMAM et SSG sont les entreprises qui ont investi dans des formations, car le développement d'une innovation nécessite des ressources humaines compétentes.
- 19,05% des entreprises enquêtées (ITHERI, CO-GB Labelle, DANONE et SOUMMAM) ont fait du design une activité essentielle pour réaliser des innovations. Ces dernières sont considérées comme étant des innovations de commercialisation, développées dans le but d'améliorer les produits existants et attirer les consommateurs.
- DANONE et SOUMMAM sont les seules entreprises qui font des activités de R&D. Malgré que ces dernières sont jugées comme importantes pour le développement des innovations.

Ce taux faible (9,52%) peut être justifié par la limite des ressources financières pour les autres entreprises.

#### **2.2.4. Les différentes formes d'innovation réalisées par les entreprises enquêtées**

A partir des données recueillies auprès des entreprises enquêtées, nous avons pu constater leurs pratiques d'innovation. Nous allons les présenter ci-dessous :

##### **a. Le complexe agroalimentaire d'El kseur**

Le complexe agro-alimentaire d'El Kseur est une grande entreprise avec plus de 250 salariés. Elle est spécialisée dans la fabrication des aliments de bétail et de la farine panifiable.

Cette entreprise a introduit, au cours des trois années 2012-2014, différentes formes d'innovation. Pour ce qui est des innovations de produit, elle a développé la farine panifiable suite à la création d'une unité minoterie, cette innovation a permis la conquête de nouveaux marchés et elle a permis aussi d'élargir et d'améliorer la gamme de ses produits.

Afin d'augmenter sa capacité de production, l'entreprise a acquis des machines plus performantes, au cours de ces trois années.

### **Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa**

---

CAA a dû faire face à plusieurs obstacles freinant ses activités d'innovation tels que le manque de moyens financiers, manque d'informations sur le marché et le fait que le marché est dominé par des entreprises concurrentes.

Lors de l'enquête, l'entreprise a mis l'accent sur le point de l'existence des marchés informels, qu'elle considère comme l'un des facteurs les plus importants qui freine ses activités d'innovation.

Ces innovations réalisées par l'entreprise lui ont permis pendant ces trois dernières années 2012-2014 d'augmenter le volume de sa production en passant de 9500 tonnes en 2012 jusqu'à 13000 tonnes en 2014 ainsi que son chiffre d'affaire qui a connu une progression durant cette période (10% en 2012, 20% en 2013 et 30% en 2014), ce qui lui a permis d'améliorer sa compétitivité.

#### **b. DANONE Djurdjura Algérie**

L'entreprise DANONE Djurdjura Algérie est une entreprise dynamique et novatrice créée en 2001. Elle est née d'un partenariat entre le groupe français DANONE et la laiterie DJURDJURA Algérie. Elle contribue à apporter la santé aux consommateurs algériens à travers, une gamme de huit yaourts et boissons lactées. Ses principaux concurrents sont : SOUMMAM, HODNA et RAMDY.

Durant ces trois dernières années, DANONE a réalisé différentes formes d'innovation à savoir :

- Innovation de produit : elle a introduit plusieurs nouveaux produits tels que le yaourt nature sucré qui est nouveau uniquement pour elle, et le lait fraise en pot qui est nouveau pour tout son marché et qu'on juge d'innovation radicale.

Et ce dans le but d'élargir ou d'améliorer sa gamme de produits, conquérir de nouveaux marchés ou accroître ses parts de marché (voir le tableau n° 09) et améliorer la qualité de ses produits ainsi qu'à renforcer son image de marque.

- Innovation de procédé : cette entreprise renouvelle ces procédés de fabrication dans le but de réduire ses coûts unitaires pour augmenter la capacité de sa production, offrir des produits moins chers par rapport à la concurrence et bénéficier ainsi des économies d'échelle.

### **Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa**

- Innovation organisationnelle : la production sur commande, le travail d'équipe et le système de formation sont les activités que DANONE a réalisé au cours de ces trois années, dans le but d'améliorer la qualité de ces biens, diminuer les coûts unitaires et améliorer la satisfaction de ses salariés.
- Et en ce qui concerne les innovations de commercialisation, DANONE s'est engagée dans de nouvelles méthodes de distribution et dans la modification du design de ses produits.

Et comme toute entreprise, DANONE rencontre des obstacles qui entravent le développement de nouvelles innovations. Le manque de moyens et le coût élevé de la technologie sont des facteurs freinant des innovations de cette entreprise, car puisque c'est une entreprise multinationale, c'est à DANONE France de décider de tout changement. Et elle considère que l'incertitude de la demande et le manque d'informations sur le marché comme les deux facteurs qui entravent ses activités.

Sa capacité de production est représentée dans le tableau n° 08 :

**Tableau n° 08: La capacité de production de DANONE**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>La capacité de production en tonne</b>	109 000	121 000	116 000

Source : données recueillies auprès de DANONE

D'après les données le tableau n° 08, on remarque que la capacité de production de DANONE a diminué en 2014. Pour elle, cette diminution est due à :

- L'augmentation des prix des matières premières (la poudre du lait) ;
  - La baisse des prix des fruits ;
  - Année de versement de la première échéance pour l'acquisition des logements AADL.
- Les parts de marché et la progression de son chiffre d'affaire sont représentés dans le tableau n° 09 :



### Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaia

**Tableau n° 09: Les parts de marché et la progression du CA de DANONE**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Les parts de marché</b>	27 %	33 %	32 %
<b>La progression du CA</b>	8 %	17 %	7 %

Source : données recueillies auprès de DANONE

D'après les données du tableau n° 09, on remarque que le CA de DANONE est en progression. Cette dernière est due à l'augmentation de la capacité de production suite au développement de nouveaux produits et à la réduction des coûts unitaires.

La baisse de ces taux en 2014 est due à la diminution de la capacité de production en cette même année.

DANONE a jugé ces innovations comme un facteur de sa compétitivité, c'est la raison pour laquelle elle cherche à innover encore plus. Et parmi les changements qu'elle envisage d'adapter dans un avenir très proche, le rachat de son concurrent TREFLE, la modification de la forme de ses pots de yaourt, la production des yaourts fruités, lancement d'un nouveau produit « DANINO à boire »...

#### **c. Limonaderie STAR**

La limonaderie STAR, implantée à Ighzer Amokrane, est une entreprise qui a été créée le 01/06/1982, avec moins de 9 salariés et se trouve aujourd'hui avec un effectif qui se situe entre 50 et 249 salariés. Elle produit des jus, sodas et eau de source.

Durant les trois dernières années, cette entreprise a réalisé tous les types d'innovation, telles que l'acquisition de nouvelles machines plus performantes, production de l'eau gazeuse, réalisation des spots publicitaires... Et ce afin d'élargir sa gamme de produits, accroître ses parts de marché, améliorer la qualité de ses produits et augmenter la capacité de sa production.

### **Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa**

---

Entre 2012 et 2014, cette entreprise a abandonné des activités d'innovation qui ont connus des retards, à cause des coûts élevés de l'innovation, du manque d'informations sur le marché et la domination de la concurrence. Et l'entreprise ne nous a pas précisé quel type d'innovation qu'elle a abandonné.

Sa capacité de production n'a pas cessé d'augmenter, elle a passé de 76 000 000 bouteilles en 2012 pour atteindre 97 000 000 bouteilles en 2014. Et son chiffre d'affaire a connu aussi une progression importante. Cette dernière a passé en 2012 de 19% jusqu'à 34% en 2014.

Cette progression peut être expliquée par la forte demande et le changement des habitudes de consommation ainsi que par les différentes innovations qu'elle a développé.

#### **d. GAB UAB El kseur**

Le groupe avicole du centre (Unité d'aliment de bétail) est créé en 1986 avec un effectif qui se situe entre 50 et 249 salariés. C'est une entreprise spécialisée dans la fabrication des aliments de bétail.

Au cours de ces trois dernières années, cette entreprise a réalisé différentes formes d'innovation.

- Développement des innovations de produits tel que l'aliment à base d'orge, dans le but d'élargir sa gamme de produits et accroître ses parts de marché ;
- Acquisition de nouveaux procédés performants dans le but d'augmenter sa capacité de production.

#### **e. DANIS Food**

DANIS Food est une très petite entreprise implantée à Akbou, elle a été créée en 2010 avec 3 salariés et se trouve actuellement avec 6 salariés. Elle est spécialisée dans la production du cachir aux olives, paté au fromage et du chawarma.

Au cours de ces trois dernières années, cette entreprise a réalisé différentes innovations, en créant de nouveaux produits tels que les madeleines et en modifiant le design et l'emballage de ses produits, et ce dans le but d'élargir sa gamme de produits et d'améliorer leur qualité.

### **Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa**

DANIS Food a abandonné des innovations lors de leurs conceptions, et c'était à cause de leurs coûts élevés et du manque de personnel qualifié. Cette entreprise ne nous a pas fourni encore plus d'informations sur l'innovation abandonnée.

Sa capacité de production et la progression de son chiffre d'affaire sont représentées dans le tableau n° 10 :

**Tableau n° 10: capacité de production et la progression  
du CA de DANIS Food**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Capacité de production KG/Jour</b>	200	500	200
<b>Progression du CA</b>	10 %	15 %	10 %

Source : données recueillies auprès de DANIS Food

D'après les données du tableau n° 10, on remarque que :

- 2013 est l'année où cette entreprise a fait des réalisations importantes, cela peut être justifié par la production des madeleines en cette année et la forte demande.

#### **f. ITHERI Boissons**

ITHERI Boisson est une entreprise créée en 2003 avec moins de 9 salariés et se trouve actuellement avec un effectif qui se situe entre 10 et 49. Elle est spécialisée dans la production de tous types de boisson non alcoolisées (sodas, jus, eau).

Son chiffre d'affaires passe de 46 000 000 DA en 2012 à 60 000 000 DA en 2014. C'est les différentes innovations qu'elle a introduit en cette période qui explique, selon l'entreprise, cette progression de son chiffre d'affaires. Ce qui lui a permis d'élargir sa gamme de produits et réduire ses coûts unitaires grâce aux nouveaux procédés qu'elle a mis en place.

Parmi ses innovations de produits, on trouve l'eau conditionnée dans des bouteilles de 0.5L, 1.5L et celles de 5L.

**g. JUCTAR**

JUCTAR est une très petite entreprise spécialisée dans la fabrication des jus et sodas.

Au cours de ces trois dernières années, de 2012 jusqu'à 2014, cette entreprise n'a réalisé aucune activité d'innovation et juge que la qualité de ses produits est son principal atout concurrentiel. Cela peut être justifié par sa très petite taille, le manque de moyens humains et financiers et la non-importance accordée à l'innovation.

**h. CEVITAL**

CEVITAL est une grande entreprise créée en 1998, elle est spécialisée dans la production de la margarine, l'huile et du sucre.

Au cours des trois années 2012-2014, cette entreprise a réalisé tous types d'innovation dans le but d'élargir sa gamme de produits, conquérir de nouveaux marchés, améliorer la qualité de ses produits, réduire les coûts unitaires ainsi que le temps de réponses aux besoins des clients et des fournisseurs.

Malgré la taille importante de cette entreprise, son image de marque, ses moyens humains, financiers et matériels, elle juge que les coûts d'innovation sont très élevés, son personnel n'est pas qualifié et le marché se caractérise par une incertitude de la demande. Et ces trois derniers points sont ceux qui entravent ses activités d'innovation.

Cette entreprise juge que toutes les innovations qu'elle a introduit ont un effet sur le volume de production réalisé ainsi que sur sa compétitivité.

**i. CO.GB Labelle**

CO.GB Labelle est une grande entreprise qui a été créée en 2007 avec un effectif de plus de 250 salariés, elle est spécialisée dans la production de l'huile, margarine et du savon. Elle a comme concurrents directs Cevital, Afia, Safia, Prolipos et Margal.

Pour se différencier de ses concurrents et rester compétitive, l'entreprise a adopté plusieurs types d'innovation.

### **Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa**

---

- L'entreprise a introduit de nouveaux produits, dans le but de conquérir de nouveaux marchés et d'améliorer la qualité de ses produits, tels que le beurre allégé.
- Dans le but d'augmenter la capacité de production et réduire les coûts unitaires, l'entreprise a acquis de nouvelles machines.
- L'entreprise a adopté des nouveaux modes de fonctionnement dans l'organisation des procédures, ces dernières lui ont permis d'améliorer la qualité. Elle a aussi introduit des innovations marketing concernant des modifications du design et de l'emballage de ses produits.

Lors de l'introduction de ces innovations, l'entreprise a dû faire face à plusieurs facteurs les freinant tels que le manque d'informations sur le marché et l'incertitude de la demande.

Parmi les innovations qu'elle a abandonné au cours de ces trois années, la margarine emballée dans du papier, car les consommateurs ne la trouve pas pratique.

Le volume de la production de l'entreprise a connu une augmentation pendant ces trois années 2012 à 2014, elle a passé d'une production de 92 000 tonnes en 2012 pour atteindre les 98 500 en 2014. Mais d'après l'enquête, l'entreprise juge que toutes ces innovations qu'elle a introduit n'ont aucune influence sur ce volume de production ni sur l'amélioration de sa compétitivité. Car elle trouve qu'elle a une image de marque favorable par rapport à ses concurrents.

#### **j. GB/Toudja**

C'est une entreprise qui a été créée en 1936 avec un effectif de moins de 50 salariés pour arriver aujourd'hui à un effectif qui se situe entre 50 et 249 salariés. Cette entreprise fabrique des boissons non alcoolisées et ses principaux concurrents sont IFRI, RAMY, ROUIBA et HAMOUD.

Afin de faire face à ses concurrents, l'entreprise a opté pour l'innovation sous ses différentes formes.

L'entreprise a élargi sa gamme de produits grâce aux différentes innovations qu'elle a introduit, telles que les jus fruités en boîte et le jus moins 35% de sucre, et elle a réduit ses coûts unitaires grâce à l'acquisition de nouvelles machines plus performantes.

### **Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa**

---

Pour ce qui est des innovations de commercialisation, l'entreprise a introduit des modifications de design et de l'emballage de ses produits au cours de ces trois dernières années.

Mais plusieurs facteurs ont freiné l'innovation de l'entreprise comme le coût élevé de l'innovation, le manque d'informations sur la technologie et sur le marché ainsi que l'incertitude de la demande.

#### **k. La semoulerie SOUMMAM Grani**

C'est une moyenne entreprise qui a été créée en 1999, elle est spécialisée dans la fabrication de la semoule et de la farine.

Cette entreprise a introduit plusieurs innovations pendant ces trois années de 2012 jusqu'à 2014 :

- Innovations de produits : elle a modifié les produits existants.
- Innovations de procédés : cette entreprise a acquis de nouveaux procédés dans le but d'augmenter sa capacité de production, réduire les coûts unitaires et les consommations de matériaux et d'énergie.
- Innovation de commercialisation : l'entreprise s'est engagée dans la modification du design de ses produits.
- Au cours des trois années de 2012 jusqu'à 2014, l'entreprise a abandonné des innovations à cause des coûts élevés de l'innovation et aussi du marché qui est dominé par des entreprises concurrentes.

#### **l. CAZEL**

C'est une entreprise publique créée en 1998, elle est spécialisée dans la production animale (lait, veau, velle génisse viande) et végétale (fromages verts et secs, céréales, olives).

Au cours de ces trois années, de 2012 jusqu'à 2014, l'entreprise a introduit plusieurs innovations de différents types. Ces dernières ont contribué à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

### Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa

- Les innovations de produits : cette entreprise s'est engagée dans l'introduction et l'amélioration de ses produits considérés comme nouveaux uniquement pour elle. Ces innovations avaient un effet sur la gamme et la qualité de ses produits tels que les olives et le fromage vert.

- Les innovations de procédé : afin d'augmenter sa capacité de production, l'entreprise a introduit des nouveautés et des améliorations concernant ses machines de fabrication.

Ces innovations avaient un effet sur la qualité de ses biens ainsi que sur l'amélioration de la satisfaction des salariés.

Entre 2012 et 2014, l'entreprise a abandonné des activités d'innovation parce qu'elles ont été affectées par des retards, à cause des coûts élevés de l'innovation. Mais nous ne disposons pas d'informations pour détailler ce point.

#### 2.3. La compétitivité des entreprises

La majorité des entreprises enquêtées considèrent la compétitivité comme étant leur capacité à faire face à la concurrence pour occuper une position forte sur le marché.

Et toute entreprise cherchant à être compétitive, doit posséder un certain nombre d'atouts et pouvoir surmonter un ensemble d'handicaps.

##### 2.3.1. Les atouts concurrentiels des entreprises

Les entreprises innovantes bénéficient de différents atouts concurrentiels représentés dans le tableau suivant (voir le tableau n° 11) :

**Tableau n° 11 : Les principaux atouts concurrentiels des entreprises enquêtées**

	Connaissance du marché	Qualité des produits	Image de marque	Réactivité de management	Qualité des ressources humaines	Innovation	Qualité du marketing
<b>Le nombre des entreprises</b>	06	12	08	01	05	04	02
<b>Le taux des entreprises</b>	15.79 %	31.58 %	21.05 %	2.63 %	13.16 %	10.53 %	5.26 %

Source : réalisé à partir des données recueillies auprès des entreprises

**Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises :  
Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa**

- Les atouts concurrentiels sont ceux qui permettent à l'entreprise de surpasser ses concurrents en se dotant de différentes ressources humaines, des compétences, d'un positionnement ou de tous les éléments qui lui permettent d'être perçue par ses clients comme meilleure que les autres entreprises du marché.
- Une entreprise peut avoir un ou plusieurs avantages concurrentiels, et c'est le cas de SOUMMAM. Cela lui a permis d'être leader sur le marché.
- La qualité des produits est l'atout concurrentiel de 12 entreprises enquêtées à l'exception de CEVITAL. Cette dernière considère son image de marque comme son seul atout concurrentiel. Peut-être car elle la considère comme un élément exclusif reconnu par son public cible et c'est ce qui la différencie de la concurrence, c'est-à-dire c'est ce qui inspire la confiance chez les clients.
- 10,53 % des entreprises enquêtées font de l'innovation un atout concurrentiel. Ce taux est très faible par rapport à son importance dans la compétitivité des entreprises.
- 15,79 % des entreprises enquêtées jugent la connaissance du marché comme leur atout concurrentiel. Car toute entreprise désirent avoir un avantage concurrentiel, doit identifier ses différentes opportunités et menaces.

**2.3.2. Les principaux handicaps de la compétitivité des entreprises**

Toute entreprise rencontre, tout au long de son activité, des obstacles auxquels elle doit faire face. Et dans le tableau suivant (voir le tableau n°12), nous allons présenter les handicaps de la compétitivité des entreprises enquêtées.

**Tableau n° 12 : les handicaps de la compétitivité des entreprises enquêtées**

	<b>Faiblesse de la formation</b>	<b>Niveau des prix</b>	<b>Manque de flexibilité</b>	<b>Manque de moyens</b>	<b>Sans réponse</b>	<b>Autre</b>
<b>Nombre d'entreprises</b>	03	07	03	02	03	01
<b>Le taux des entreprises</b>	15,79 %	36,84 %	15,79 %	10,53 %	15,79 %	5,26 %

**Source :** réalisé à partir des données recueillies auprès des entreprises



### **Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaia**

---

- 36,84 % des entreprises enquêtées ont annoncé que le seul handicap pour leur compétitivité est le niveau des prix. Car ce dernier est un élément sensible chez les consommateurs.
  - Par exemple SOUMMAM nous a expliqué qu'en 2013, elle a fait une petite augmentation des prix de ses produits suite à la dévalorisation de la valeur de la monnaie nationale et à l'augmentation des prix des matières premières entrant dans la fabrication de ses produits (poudre de lait). C'est pour cette raison qu'elle considère le niveau des prix comme son seul handicap pour sa compétitivité.
- 15,79 % des entreprises enquêtées trouvent le manque de la flexibilité comme un obstacle de leur compétitivité. Ces entreprises ont la difficulté à s'adapter rapidement et à moindre coûts à l'évolution de l'environnement.
- 03 entreprises ont mentionné que parmi leurs handicaps de la compétitivité, la formation, c'est le cas de CO.GB Labelle, CAZEL et GB/Toudja. Cela peut être justifié par le manque de moyens et du temps.
- CAA a annoncé que le soutien de l'Etat en matière de financement est le seul handicap pour sa compétitivité.

### **Section 3 : les pratiques de l'innovation au sein de la laiterie SOUMMAM**

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche et essayer d'enrichir notre travail, vu que notre enquête de terrain auprès de quelques entreprises agroalimentaires nous a pas vraiment permis d'aller loin dans notre étude, nous avons effectué un stage pratique au sein de la laiterie SOUMMAM de Béjaia. Nous avons choisi cette dernière car nous avons remarqué qu'elle a une gamme de produits très riche et qu'elle fait des nouveautés à chaque fois, et parmi les changements que nous avons constatés, l'utilisation du lait de vache local dans ses productions ainsi que des innovations packaging.

Cette troisième section sera consacrée à la présentation de la laiterie SOUMMAM de Béjaia, à citer les différentes innovations qu'elle a réalisées de 2010 jusqu'à 2014 et à faire un lien entre ces innovations développées et sa compétitivité.

#### **3.1. Présentation de la laiterie SOUMMAM**

La présentation de la laiterie SOUMMAM nécessite de citer un ensemble d'éléments :

### **3.1.1. Historique et évolution de l'entreprise**

La laiterie SOUMMAM est spécialisée dans la production de yaourt et produits similaires. Elle a démarré son activité en 1993 avec un effectif d'une vingtaine de salariés, avec une seule ligne de production avec une capacité de 4000 pots/heure. Après deux ans, sa capacité de production a triplée pour atteindre 12000 pots/heure.

En 2000, elle s'est implantée dans un nouveau site (SOUMMAM 1) et a décidé d'investir dans des équipements modernes répondant aux normes internationales en matière de conception, d'hygiène et de productivité.

Entre 2002 et 2005, elle a acquis deux nouveaux terrains où elle a construit deux bâtiments (SOUMMAM 2 et SOUMMAM 3). Le nombre de ses lignes de production a progressé pour atteindre neuf (09) nouvelles lignes.

De 2008 jusqu'à 2012, elle a construit un quatrième bâtiment (SOUMMAM 4) et elle a investi dans plusieurs lignes de production.

En 2013, elle a implanté une deuxième usine sur une superficie de 17 ha, et c'est à cette unité qu'elle produit le lait UHT.

La laiterie SOUMMAM se place aujourd'hui leader national dans son domaine d'activité avec :

- Une infrastructure de stockage sous froid de plus de 20 000 M<sup>2</sup> répartie en 1 dépôt central et 4 dépôts régionaux ;
- Un effectif de 1 550 emplois directs et plus de 4 000 emplois indirects ;
- 26 lignes de production composées d'équipements récents et de technologie de pointe ;
- Une capacité de production de plus de 900 tonnes/jour ;
- Une gamme de production variée plus de 140 références réparties sur 10 gammes ;
- Des exportations vers la Lybie ;
- Une flotte de transport sous froid de plus de 100 camions de différents tonnages, dont 10 affectés spécialement à la collecte du lait cru ;
- Un réseau de distribution sur tout le territoire national composé de 80 distributeurs agréés exclusifs et de plus de 250 indépendants qui ont bénéficié de la mise à leur disposition par la laiterie SOUMMAM de plus de :

### Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa

- 950 camions frigorifiques petits tonnages ;
- 50 chambres froides ;
- 800 présentoirs frigorifiques.

#### 3.1.2. Informations sur l'entreprise

Il s'agit de décrire l'entreprise, donner son capital social, son secteur d'activité, ses produits ainsi que sa capacité de production.

**3.1.2.1. Forme juridique :** la laiterie SOUMMAM a adopté le statut de société à responsabilité limitée (SARL) avec trois associés.

**3.1.2.2. Capital social :** le capital social de la laiterie SOUMMAM a considérablement augmenté. Son évolution est présentée dans le tableau n° 13 :

**Tableau n° 13 : Capital social de la laiterie SOUMMAM**

Année	Montant du capital en DA
1996	900 000,00
1999	33 000 000,00
2001	150 000 000,00
2004	1500 000 000,00
2008 à ce jour	2 837 943 000,00

Source : Données fournies par l'entreprise

**3.1.2.3. Secteur d'activité :** traditionnellement, on distingue l'entreprise par son type d'activité, la laiterie SOUMMAM active dans le secteur secondaire qui intègre les activités industrielles, précisément dans l'industrie agroalimentaire. Elle compte deux domaines d'activités stratégiques présentés comme suit :

- Activité principale :** production des yaourts, fromage frais, desserts et spécialité laitière.
- Activité secondaire :** revente en l'état de fromage fondu, beurre, margarine, lait pasteurisé en sachet, aliments et matériels agro-élevage.

**3.1.2.4. Gamme de produits et capacité de production :**

**a. La gamme de produits :** la gamme de produits de la laiterie SOUMMAM est large et très variée, elle comprend 10 gammes, 45 lignes et 146 références.

- **Yaourt fermé :** Aromatisé, Nature, Light, Minceur, Crémeux, Bicouche, Acti+ aromatisé...
- **Yaourt brassés :** Brassé aux fruits, Brassé aromatisés...
- **Fromage frais :** Pulpé, Aromatisé, Nature, Ails et fines herbes...
- **Yaourt à boire :** Yago, P'tit d'ej, Sheb, Aladin à boire, Pâtissier à boire...
- **Jus au lait :** Olé, Laymouna...
- **Produits de Terroir :** Lait en sachet, L'ben, Raïb.
- **Dessert :** Flan caramel, Liégeois, B'nina, Panna cotta...
- **Produits au bifidus :** Acti+ Nature, Acti+ aromatisé, Acti+ aux fruits...
- **Compote :** Pomme, abricot.
- **Lait UHT :** Partiellement écrémé, minceur, Soumy chocolat...

**b. Capacité de production :** SOUMMAM est subdivisée en deux unités de production UP1 et UP2 (voir le tableau n°14)

**Tableau n° 14 : Capacité de production des deux unités de SOUMMAM**

<b>L'unité de production</b>	<b>La capacité de production</b>
<b>UP 01</b>	390 000 T/An
<b>UP 02</b>	400 000 T/An

**Source :** Données fournies par l'entreprise

La première unité de production est composée de quatre ateliers de production qui se présentent dans le tableau n°15 P.88.

**Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises :  
Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa**

---

**Tableau n° 15 : Capacité de production de L'UP1 de SOUMMAM**

<b>Atelier</b>	<b>Gamme</b>	<b>Capacité de production</b>
<b>SOUMMAM 1</b>	Etuvé	Plus de 780 000 000 U/An
	Compote	
<b>SOUMMAM 2</b>	Desserts	Plus de 736 000 000 U/An
<b>SOUMMAM 3</b>	Brassé	Plus de 906 000 000 U/An
	Fromage frais	
<b>SOUMMAM 4</b>	Yaourt à boire	Plus de 169 000 000 U/An
	Jus au lait	
	Lait de consommation	
<b>TOTAL</b>	<b>Plus de 2 500 000 000 U/An</b>	

Source : Données fournies par l'entreprise

**3.1.3. Commercialisation**

- a. Distribution :** la distribution est actuellement automatisée. Les détaillants représentent plus de 90% de la distribution. On assiste progressivement à l'émergence de moyennes grandes surfaces. Pour couvrir ce marché, SOUMMAM s'appuie sur un réseau d'une centaine de distributeurs agréés (distribution exclusives des produits SOUMMAM) et de plusieurs dizaines de grossistes non exclusifs.
- b. Moyens logistiques :** SOUMMAM dispose de moyens logistiques conséquents. Elle investit ces dernières années dans l'acquisition de dépôts détenus en nom propre et dans le co-financement de chambres froides pour ses distributeurs agréés. Plus de 400 camions distribuent tous les jours les produits SOUMMAM à travers le territoire national.

#### **3.1.4. Implantation en Algérie**

L'usine et le siège de la laiterie SOUMMAM se situe dans la ville d'AKBOU, wilaya de BEJAIA. En outre, l'entreprise possède quatre établissements secondaires, sous forme de dépôts régionaux dans les wilayas d'ANNABA, CONSTANTINE, ALGER et ORAN, vers lesquels elle achemine ses produits par le biais de sa propre flotte ou par des transporteurs externes à l'entreprise.

#### **3.1.5. La qualité SOUMMAM**

La qualité SOUMMAM jouit d'une grande notoriété grâce à la qualité de ses produits et à sa capacité d'innovation. Elle attache la plus haute importance aux normes d'hygiène, de sécurité alimentaire et de la qualité. De nombreux tests bactériologiques et physico-chimiques sont systématiquement effectués aux différents stades de fabrication.

La qualité guide l'ensemble des actions et décisions de la société. Elle investit en permanence et sur le facteur humain et les moyens matériels :

- L'investissement dans la formation ;
- Investissement dans des équipements industriels bénéficiant des avancées technologiques les plus récentes ;
- Mise en œuvre d'ISO 9001.

#### **3.1.6. L'innovation**

La laiterie SOUMMAM est la seule marque à offrir plus de 140 références de produits, chacune déclinée en plusieurs parfums et formats. Sa capacité à se renouveler et à offrir sans cesse des nouveautés permet à ses consommateurs de déguster ce qu'on appelle des produits de dernière génération comme le liégeois, les crèmes dessert double saveur, yaourt aux bifidus actif, etc. Autant de produits qui nécessitent des investissements importants en machines et surtout en personnel qualifié. A cet effet, les ingénieurs du contrôle de qualité et de la recherche et développement sont régulièrement envoyés en Europe pour des mises à niveau et des formations.

#### **3.1.7. Les objectifs**

Parmi les objectifs que la Laiterie SOUMMAM vise à atteindre, on trouve :

- **Objectifs industriels/promotionnels :**
  - Atteindre une qualité optimale des produits fabriqués ;

### Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaia

---

- Etablir une politique de prix permettant à ses clients une meilleure approche pour s'investir dans le marché.
- **Objectifs économiques :**
  - Elle permet à une région rurale de connaître un développement.
- **Objectifs sociaux :**
  - La baisse du taux de chômage.
- **Objectifs stratégiques :**
  - Etre leader national ;
  - Pénétrer le marché international ;
  - Assurer la rentabilité de l'entreprise.
- **Objectifs opérationnels :**

Chaque responsable des services de la société doit traduire les objectifs opérationnels en plans d'action :

  - ✓ **Finances:**
    - Amélioration de la rentabilité ;
    - Augmenter le bénéfice ;
    - Améliorer la trésorerie.
  - ✓ **Commercial :**
    - La mise en place d'un plan marketing dans le but d'avoir une bonne image de marque ;
    - Augmenter le chiffre d'affaire ;
    - Etre compétitif en possédant un bon rapport qualité/prix.
  - ✓ **Production :**
    - Chercher une meilleure productivité par la maîtrise des coûts et les outils de production
  - ✓ **Approvisionnement :**
    - Maîtriser les coûts d'achat ;
    - Développer la compétence en gestion des stocks ;
    - Réduire l'importation de la poudre de lait par le biais de la collecte du lait de vache.

## Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa

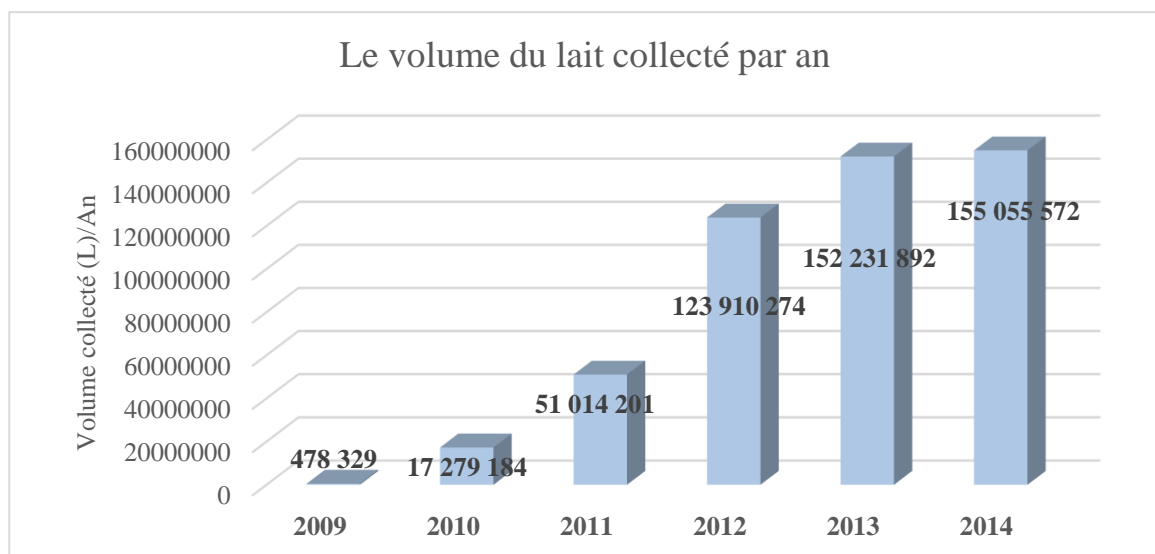
### 3.1.8. La politique de collecte

Depuis 2009, SOUMMAM s'est lancée dans un ambitieux programme de développement de la collecte de lait, et ce afin de :

- Participer activement au programme national de développement de la filière de lait frais ;
- Réduire les importations en poudre de lait ;
- Satisfaire le consommateur Algérien ;
- Garantir une qualité irréprochable pour ses produits.
- Plus de 4 200 éleveurs partenaires de SOUMMAM ;
- Encourager la production de lait de vache algérien ;
- Encourager les cultures fourragères ;
- Plus de 600 000 de litres/jours collectés et 1 000 000 Litres/jour prévue en 2015 ;
- Production à 100 % en lait de vache algérien prévue fin 2016 ;
- Plusieurs centaines d'emplois directs et indirects.

La figure n°13 retrace l'évolution du volume annuel de lait collecté par l'entreprise de 2009 jusqu' à 2014 :

**Figure n° 13 : Le volume du lait collecté par an**



Source : Données fournies par l'entreprise



**Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises :  
Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa**

**3.2. Le rôle de l'innovation dans la compétitivité de la laiterie SOUMMAM**

Pour faire le lien entre l'innovation et la compétitivité de SOUMMAM, on doit citer les différentes innovations qu'elle a réalisées au cours des cinq années (2010-2014) et essayer de ressortir les différents points qu'elle considère comme moyens d'amélioration de sa compétitivité.

**3.2.1. Les différentes innovations réalisées au cours des années 2010-2014**

Au cours de ces cinq années (2010-2014), la laiterie SOUMMAM a introduit des innovations de différents types. On citera quelques exemples dans le tableau n° 16 :

**Tableau n° 16 : Les différentes innovations réalisées par SOUMMAM**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Innovation produit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ben 100% lait de vache</li> <li>- Etuvé Dialna 75g</li> <li>- Dialna dessert 80g</li> <li>- Mousse au chocolat</li> <li>- Dziria, P'tit SOUMMAM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etuvé Nature</li> <li>- Liégeois Caramel</li> <li>- Lait de vache 1L</li> <li>- Panna Cotta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acti+ au lait de vache</li> <li>- Yago fraise, chocolat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lait UHT partiellement écrémé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soumy chocolaté UHT 200ML</li> <li>- Aladin duo</li> <li>- Fromage nature 30g</li> <li>- Fromage régime 80g</li> <li>- Acti+ à boire</li> <li>- Aladin à boire</li> <li>- Pâtissier à boire</li> <li>- Olé ananas-coco</li> </ul>
<b>Innovation procédé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le passage de l'intranet lotus à l'ex-change</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquisition de deux machines</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration des GPS dans les camions de distribution</li> <li>- Acquisition de 05 machines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquisition de deux machines</li> </ul>

**Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises :  
Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa**

<b>Innovation marketing</b>		- Un spot publicitaire sur TV pour Yago	- Spot publicitaire sur TV pour Bnina	- Publicité pour le lait UHT	- Yago (modification du format) - B'NINA (Rajout de l'étiquette)
<b>Innovation d'organisation</b>		- Certification ISO 9001 version 2008	- Partenariat avec Lactalis	- Nouvelle répartition des responsabilités suite à l'implantation de la nouvelle usine (UP2)	- Mise à jour de la certification ISO

**Source :** Données fournies par l'entreprise.

- La laiterie SOUMMAM est l'une des entreprises algériennes qui a adopté différentes formes d'innovation. Sa croissance peut être justifiée par la réalisation de ces dernières. En effet, à sa création, elle employait 20 ouvriers et produisait 20 000 pots de yaourt par jour. Et elle se retrouve actuellement avec plus de 1500 salariés et une capacité de production qui s'élève à 2000 tonnes par jour.

Le volume de production de SOUMMAM se présente dans le tableau n°17:

**Tableau n° 17 : Le volume de production de SOUMMAM**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Le volume de la production en Tonne</b>	219 000	273 750	365 000	401 500	438 000

**Source :** Données fournies par l'entreprise

### Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa

Le volume de production de la laiterie SOUMMAM est en progression continue, et cela peut être justifié essentiellement par le nombre important d'innovations qu'elle introduit chaque année et par la forte demande des clients.

- La laiterie SOUMMAM a consacré des sommes importantes pour la recherche et développement ainsi qu'au marketing, dans le but de réaliser les différentes innovations.

Les dépenses de R&D et marketing sont regroupées dans le tableau n° 18 :

**Tableau n° 18: Les dépenses R&D et marketing**

Les années	2010	2011	2012	2013	2014
Les dépenses de R&D en DA	191 000 000	103 400 000	92 700 000	161 790 000	206 100 000

Source : Données fournies par l'entreprise

- Les dépenses de R&D et de marketing ont connu une hausse à partir de 2013, et cela est dû aux efforts consacrés pour la production du lait UHT (Partiellement écrémé, vitamilk, minceur, entier, soumy fraise et chocolat) que l'entreprise qualifie de radicale. On peut constater alors que l'innovation provient essentiellement de la R&D et des différents efforts marketing.
- Se démarquer de la concurrence est l'un des principaux objectifs de la laiterie SOUMMAM, et parmi les moyens qu'elle a adoptés pour y parvenir, on trouve l'innovation. Cette dernière constitue un facteur déterminant de sa compétitivité.

En effet, l'intégration du lait de vache dans sa production (45% en 2014) a permis d'améliorer sa productivité en abaissant les coûts unitaires de production, ce qui a amélioré sa compétitivité-prix.

Et certaines innovations ont permis à SOUMMAM de se différencier en offrant une gamme de produits très riche (146 références), ce qui a favorisé sa compétitivité hors-prix.

D'autres innovations de produits lui ont permis d'avoir un monopole, tel que PANNA COTTA, car SOUMMAM est la seule entreprise qui offre ce produit sur le marché laitier algérien.

**Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises :  
Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa**

- Le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise est présenté dans le tableau n° 19 qui donne aussi une progression en pourcentage de celui-ci sur la période 2010-2015:

**Tableau n° 19: Le chiffre d'affaires et son taux d'évolution**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Le montant du CA en DA</b>	21559468199, 78	26086956521, 74	31304347 826,09	36000000000	41400000000
<b>La progression du CA</b>	25 %	21 %	20 %	15 %	15 %

**Source :** Données fournies par l'entreprise

On remarque que le chiffre d'affaire de SOUMMAM est en évolution continue, cela est le résultat de l'augmentation du volume des ventes réalisé durant la période d'étude. Cette augmentation peut être expliquée par :

- La qualité de ses produits ;
  - La satisfaction de la clientèle ;
  - Nouvelles clientèles ciblées par la production d'une gamme de produits spécifiques tels que les yaourts au bifidus, soumy, les compotes, le yaourt nature...
- Les parts de marché de SOUMMAM sont représentées dans le tableau suivant :

**Tableau n° 20 : Les parts de marché de SOUMMAM**

<b>Les années</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Les parts de marché</b>	40 %	40 %	42 %	45 %	48 %

**Source :** Données fournies par l'entreprise

D'après les données du tableau n° 20, on remarque que SOUMMAM possède des parts de marché très importantes et en évolution continue. Cette dernière constitue un indicateur clé de la compétitivité.

### **Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa**

---

En comparant ses parts de marché avec celles de son concurrent direct (DANONE) citées dans la deuxième section du troisième chapitre (voir tableau n°09), on déduit que SOUMMAM est leader sur le marché laitier.

Et comme nous n'avons pas pu avoir les parts de marché du lait seul et du yaourt, nous avons arrêté notre étude à ce stade.

#### **3.3. Le processus de l'innovation au sein de la laiterie SOUMMAM**

Pour développer une nouvelle innovation, la laiterie SOUMMAM suit les étapes suivantes :

##### **3.3.1. La première étape**

Après la proposition de l'idée d'un projet d'innovation par la direction de R&D, les fournisseurs ou les clients, l'entreprise se lance dans l'analyse de son environnement interne et externe, et ce afin de déterminer la viabilité de l'innovation.

En interne, elle cherche à définir d'une part ses différentes forces qui consistent à déterminer les attributs dont elle dispose pour mener à bien ses objectifs, et d'une autre part, ses faiblesses qui sont susceptibles de nuire aux objectifs fixés.

En externe, il s'agit de l'identification des opportunités qui pourront aider à atteindre les objectifs de l'entreprise, et des menaces susceptibles de nuire à leur concrétisation.

##### **3.3.2. La deuxième étape**

Si la viabilité de l'innovation est confirmée, la direction générale va accepter le projet d'innovation, en lui fixant les différents objectifs et allouant les ressources nécessaires pour mener à bien le projet jusqu'à la mise du produit sur le marché.

##### **3.3.3. La troisième étape**

Une fois le produit ou le procédé à développer est choisi, la direction R&D (constituée de trois personnes) procède au développement du projet d'innovation. S'il s'agit d'un produit, elle entreprend plusieurs activités telles que : l'élaboration des recettes, évaluation d'une durée de conservation et l'analyse sensorielle qui se lance auprès d'un échantillon interne à l'entreprise.

#### **3.3.4. La quatrième étape**

Toute personne participant à l'élaboration du projet d'innovation est tenue à ne rien divulguer jusqu'au lancement du produit, car toute divulgation détruit la nouveauté et ne permet plus un dépôt de protection.

S'il s'agit d'un dépôt de brevet, le service marketing établit un formulaire comportant un résumé de l'innovation et des photos qui la décrivent. Une fois validé par la direction générale, il sera ensuite remis au service juridique qui s'en chargera des procédures nécessaires pour le déposer auprès de l'INAPI et bénéficier de la propriété.

S'il s'agit d'un produit nouveau, l'entreprise va bénéficier de la propriété pour 10 ans renouvelables et pour ce qui concerne les dessins et modèles, la propriété sera de 10 ans non renouvelables.

#### **3.3.5. La dernière étape**

L'équipe de projet d'innovation prépare un planning de production qu'elle doit suivre jusqu'à la commercialisation du produit. Ce processus de production définit la façon dont l'entreprise gère, au niveau des besoins, l'interface entre le client et la livraison du produit.

### **Chapitre III : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : Cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaia**

---

Les résultats obtenus durant notre enquête nous ont permis de conclure que la majorité des entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaia que nous avons enquêté, accordent une importance à l'innovation, et cela se voit par les différentes formes qu'elles ont développé au cours de ces trois dernières années, et ce dans le but de faire face à la concurrence et de bénéficier d'un avantage concurrentiel.

La structure R&D est un élément majeur qui permet à l'entreprise de produire et d'acquérir de nouvelles connaissances pour le développement de l'innovation. Mais on remarque que 61.54% des entreprises enquêtées ne possèdent pas cette structure à cause du manque de moyens pour la financer, mais ça ne les a pas empêché d'innover, et elles utilisent d'autres sources d'informations telles que les clients et les fournisseurs.

Pour la plupart de ces entreprises, l'innovation est un moyen pour l'amélioration de leur compétitivité par rapport aux concurrents.

SOUMMAM, à son tour, considère l'innovation comme étant un facteur déterminant de sa compétitivité, car elle lui a permis d'élargir sa gamme de produits et d'acquérir de nouvelles parts de marché.

On peut déduire que l'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises, mais par manque d'informations, que ça soit auprès des entreprises enquêtées ou encore auprès de la laiterie SOUMMAM qui a été notre lieu de stage, nous n'avons pas pu mesurer l'impact entre l'innovation et la compétitivité et aller plus loin dans notre étude.

# **Conclusion générale**



Avec la transition de l'économie algérienne vers une logique de marché, les entreprises se trouvent dans l'obligation d'innover pour ne pas disparaître, c'est ainsi que l'innovation apparaît comme une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises. Mais ces dernières rencontrent plusieurs obstacles qui entravent le bon développement de leurs innovations.

Dans ce travail, nous nous sommes intéressés à étudier le rôle de l'innovation dans la compétitivité de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia et plus particulièrement de la laiterie SOUMMAM. Car le contexte actuel se caractérise par une concurrence accrue et l'innovation est devenue une nécessité pour faire face aux changements et à l'intensification de la concurrence et elle apparaît comme un véritable facteur clé de succès qui nécessite d'être managé.

Les résultats de notre enquête, nous ont montré que :

- La majorité des entreprises enquêtées ont annoncé que le facteur qui entrave le plus souvent leurs innovations est le coût élevé de ces dernières ainsi que le manque d'informations sur les évolutions technologiques ;
- Une grande partie des entreprises enquêtées (61.54%) n'ont pas une structure R&D, mais elles ont développé différentes formes d'innovation (hypothèse 2 infirmée), mais ce n'est pas le cas pour SOUMMAM, car cette dernière est une grande entreprise innovante qui fait de sa R&D la source de la plupart de ses innovations ;
- Une entreprise innovante doit être à l'écoute des besoins du marché et prendre en considération ses sources internes (savoir-faire des salariés), car toutes les entreprises enquêtées ont utilisé différentes sources d'information dans le développement des innovations (sources internes, client/consommateur, fournisseur, concurrent ou des sources institutionnelles).
- 33.33 % des entreprises enquêtées ont acquis des machines, des équipements et des logiciels dans le but d'avoir des procédés plus performants pour réduire ses coûts et bénéficier ainsi d'une compétitivité-prix ;

Nous avons pu constater aussi que l'innovation joue un rôle majeur dans la compétitivité de la majorité des entreprises enquêtées ainsi que dans celle de la laiterie SOUMMAM de Bejaia (Hypothèse 1 confirmée), car elle permet à ces dernières de prendre des élans et de dépasser ses concurrents sur le marché en :

- Améliorant les techniques de production et de distribution et en adoptant de nouveaux équipements qui permettent la maîtrise des coûts, assurent une bonne qualité des produits et réduisent les délais ; et en modifiant les modes d'organisation.

En épilogue, nous pouvons dire que l'innovation revêt une dimension stratégique, elle détermine la capacité de l'organisation à surpasser ses concurrents et peut être utilisée pour asseoir différents types de positionnement stratégique : renforcer ou acquérir un avantage concurrentiel sur un marché existant et/ou se positionner sur un nouveau marché.

## **Références bibliographiques**

### 1. Ouvrage

- AMENDOLA M. et GAFFARD J-L., « La dynamique économique de l'innovation », Ed. Economica, Paris, 1988.
- BELLON B., « L'innovation créatrice », Ed. ECONOMICA, Paris, 2002.
- BODY V., « Ingénierie de l'innovation : organisation et méthodologie des entreprises innovantes », Ed. Lavoisier, Paris, 2004.
- BOUGLET J., « La stratégie d'entreprise », Ed. Lextenso, 3<sup>ème</sup> édition, 2013.
- BOUSTULLIER S. et UZUNIDIS D. « La gouvernance de l'innovation », Ed. L'Harmattan, Paris, 2007.
- BUSSENAULT C. et PRETET N., « Economie et gestion de l'entreprise », Ed. Vuibert, Paris, 2006.
- COLLIGNON E. et WISSLER M. « Qualité et compétitivité des entreprises », Ed. ECONOMICA, 2<sup>ème</sup> édition, 1988.
- D'AGOSTINO S., DEUBEL P., MONTOUSSE M., RENOARD G., « Dictionnaire de Sciences Economiques et Sociales », Edition Bréal, Rosny, 2008.
- DUCREUX J-M. et MARCHAND-TONEL M., « stratégie : les clés du succès concurrentiel », Ed. D'organisation, Paris, 2004.
- DUTHIL G., « Progrès technique et marché au travail », Ed. L'Harmattan, Paris, 2006
- GIGET M., « La dynamique stratégique de l'entreprise : innovation, croissance et redéploiement à partir de l'arbre de compétences », Ed. Dunod, Paris, 1998.
- LAMBIN J.-J. et De MOERLOOSE C., « Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation-marché », 7<sup>ème</sup> édition, Ed. DUNOD, Paris, 2008.
- LE NAGARD-ASSAYAG E. et MANCEAU D., « Marketing des nouveaux produits », Ed. DUNOD, Paris, 2005.
- LOILIER T., et TELLIER A., « Gestion de l'innovation : décider, mettre en œuvre, diffuser », Ed. Management, Paris, 1999.
- LOILIER T., TELLIER A., « Gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter », 2<sup>ème</sup> édition, édition Ems management & société, France, Août 2013.
- NICOLAS F. et KRIEGER L., « Innovation, clef du développement : Trajectoires des pays émergents » Edition Masson, Paris, 1995.

- REYNE M., « maîtriser l'innovation technologique. Méthodes et outils pour concevoir des produits nouveaux », Ed. Dunod, Paris, 2002.
- SOPRANOT R. et STEVEN E., « Management de l'innovation », Ed. Dunod, Paris, 2007.
- SOUTENAIN J-F et FARCET P., « Organisation et gestion de l'entreprise », Ed. Foucher, Paris, 2006.
- TERNISIEN M. et DIGUET A.-F., « Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie », Les éditions de l'industrie, Paris, 2001,

### 2. Article et revues

- ARABI M., MEGHERBI Kh. et KHELFAOUI H., « Les pratiques d'innovation dans les PME de la région de Béjaia », 2005.
- BECKER S.W., WHISLER T.L., « The innovative organization: A selective view of current theory and research », in Journal of Business, Vol.40, 1967.
- BELATTAF M., MOULOU A. et BELATTAF S., « De la compétitivité des entreprises à la compétitivité de l'UE : Défis et avenir », global journal of management and business research : economics and commerce, vol.14, 2014.
- Communauté métropolitaine de Montréal, « Cap sur l'innovation », Québec, Septembre 2007.
- DE KERVILER I., « La compétitivité: enjeu d'un nouveau modèle de développement », journal officiel de la république française, Editions des JOURNAUX OFFICIELS, Octobre 2011.
- DUTTA S., LANVIN B, and S. WUNSCH-VINCENT, "The global innovation index 2014", Cornell University, INSEAD and WIPO, 2014
- LAACHAL L., « La compétitivité : concepts, définitions et applications », Institut national de la recherche agronomique de Tunis (INRAT).
- LEROY F. et TORRES O., « La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales », Revue Innovations, 2001/1, n° 13, P. 43-60.
- Manuel d'Oslo, « principes directeurs pour les recueils et interprétation des données sur l'innovation », 3<sup>ème</sup> édition, 2005.
- NGOK EVINA J-F., « la compétitivité des entreprises africaines », la revue des sciences de gestion, n°267-268, 2014, P.52.
- OUEDRAOGO A., « Innovation, compétitivité et croissance des PME », 5<sup>ème</sup> congrès international de l'académie et de l'entreprenariat, 2006.

- RAHMOUNI M., « Motivations et déterminants de l'innovation technologique: Un survol des théories nouvelles », Cahiers du GRETHA, n°2011-10.
- ROGERS E.M, « Diffusion of innovation », The free press, 4<sup>th</sup>edition, New York, 1995.
- TEMRI L., « Les processus d'innovation, une approche par la complexité », IX<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique AIMS, Montpellier, 2000.
- TENDON J., « Les pratiques clés d'une gestion efficace de l'innovation ».

### Mémoire et thèses :

- CORTES ROBLES G., « Management de l'innovation technologique et des connaissances : Synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas. Application en génie des procédés et systèmes industriels », thèse de doctorat, Toulouse, 2006.
- N'Doli Guillaume ASSIELLOU, « Evaluation des processus d'innovation », thèse de doctorat, Nancy university INPL, Nancy, France, 2008.
- ROMON F., « Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systémique », école centrale, Paris, Novembre 2003.

### Sites internet :

- [www.cegos.fr](http://www.cegos.fr)
- [www.performancezoom.com](http://www.performancezoom.com).
- [www.inapi.org](http://www.inapi.org)
- [www.eco.e-bourgogne.fr](http://www.eco.e-bourgogne.fr)
- [www.oeconomia.net](http://www.oeconomia.net)
- [www.millenaire3.com](http://www.millenaire3.com)

# **Annexes**

## Questionnaire

Dans le cadre de nos travaux de recherche de fin d'études portant sur « **l'innovation et la compétitivité des entreprises agro-alimentaires** », nous adressons ce questionnaire aux dirigeants activant dans le secteur agro-alimentaire.

Nous vous serons reconnaissants si vous accordez quelques minutes de votre temps, pour nous aider à comprendre le processus de l'innovation ainsi qu'à faire le lien entre l'innovation et la compétitivité des entreprises agro-alimentaires, en répondant à ce questionnaire.

Il va de soi que toutes ces informations ne serviront qu'un but exclusivement scientifique.

**Réalisé par :**

- ADOUANE Wissam
- BENKHELLAT Katia

**Sous la direction de :**

Mme. ZOUAOU Nabila

**2014/2015**



## I. Informations générales sur l'entreprise

1. Raison sociale : .....

2. La date de création : .....

3. Statut juridique : .....

4. Quel est l'effectif de votre entreprise lors de sa création ?

- Moins de 9 salariés
- De 10 à 49 salariés
- De 50 à 249 salariés
- 250 salariés ou plus

5. Quel est l'effectif de votre entreprise actuellement ?

- Moins de 9 salariés
- De 10 à 49 salariés
- De 50 à 249 salariés
- 250 salariés ou plus

6. Indiquez la progression du chiffre d'affaire réalisé au cours des trois années 2012 à 2014 :

	2012	2013	2014
<b>La progression du chiffre d'affaire en pourcentage (%)</b>			

7. Quelles étaient vos parts de marché au cours de ces trois années ?

	2012	2013	2014
<b>Les parts de marché</b>			

8. Quels sont les types de produits que vous développez ?

.....

.....

.....

9. Quels sont vos concurrents directs ?

.....

.....

.....

**10.** Quelle est votre stratégie adoptée pour faire face à la concurrence ?

- Différenciation  
 Baisse des coûts  
 Coopération (Partenariat, alliance...)

**11.** La concurrence est-elle un facteur qui vous pousse à innover ?

- Oui  
 Non

## **II. Innovation**

### **1. Innovations de produits :**

**12.** Entre 2012 et 2014, votre entreprise a-t-elle introduit des biens nouveaux ou améliorés d'une façon significative ?

- Oui  
 Non

**12.1.** Ces innovations étaient-elles ?

- Nouvelles pour votre marché  
 Nouvelles uniquement pour votre entreprise

### **2. Innovations de procédés :**

**14.** Au cours de ces trois années, votre entreprise a-t-elle introduit des nouveautés ou des améliorations significatives concernant ?

- Vos procédés de fabrication ou de biens ou de services  
 Vos méthodes de logistique, de fourniture ou de distribution de matières premières  
 Vos activités de soutien ou de support (comme la maintenance, achat, comptabilité...)  
 Autre : .....

### **13. Effets de l'innovation des produits et procédés**

**15.** Quels étaient les effets engendrés par les activités d'innovation de produits ou de procédés ?

• **Effets liés à l'innovation de produits :**

- Elargir ou améliorer la gamme des produits  
 Conquérir de nouveaux marchés ou accroître les parts de marché  
 Améliorer la qualité des produits  
 Autre : .....

• **Effets liés à l'innovation de procédés :**

- Augmenter la capacité de production ?
- Réduire les coûts unitaires
- Réduire les consommations de matériaux et d'énergie par unité produite
- Autre : .....

**14. Innovation d'organisation**

16. Au cours des trois années, votre entreprise a-t-elle introduit les innovations d'organisation suivantes :

- Des nouveaux modes de fonctionnement dans l'organisation des procédures (système de gestion de la qualité, production sur commande, système de gestion des connaissances...)
- De nouvelles méthodes d'organisation du travail et de prise de décision (système de formation, nouvelle répartition des responsabilités, travail d'équipe...)
- De nouvelles méthodes d'organisation des relations externes avec d'autres entreprises ou organismes (Alliances, partenariats, externalisation...)

11.1. Quels étaient les effets de ces innovations ?

- Amélioration de la qualité des biens et des services
- Diminution des coûts unitaires
- Réduction du temps de réponses aux besoins des clients ou des délais fournisseurs
- Amélioration de la satisfaction des salariés
- Autre : .....

**15. Innovations de commercialisation (de marketing) :**

12. Au cours de ces trois années, votre entreprise a-t-elle introduit des innovations de marketing concernant ?

- Modifications significatives du design ou de l'emballage d'un bien
- Nouvelles méthodes ou modification des méthodes de vente ou de distribution
- Autre : .....

## 16. Activités d'innovation en cours ou abandonnées

13. Votre entreprise avait-elle des activités d'innovation qui, soit ont été abandonnées entre 2012 et 2014, soit qui étaient toujours en cours fin 2014 ?

Oui

Non

13.1. Existe-il des activités d'innovation qui ont été :

Abandonnées lors de la phase de conception

Abandonnées après le début du projet ou de l'activité

Affectées par des retards

## 17. Facteurs freinant les activités d'innovation

14. Quels ont été les facteurs freinant vos activités d'innovation

• **Facteurs liés aux coûts :**

Manque de moyens financiers au sein de votre entreprise

Coûts élevés de l'innovation

• **Facteurs liés aux connaissances :**

Manque de personnel qualifié

Manque d'informations sur la technologie

Manque d'informations sur le marché

• **Facteurs liés au marché :**

Marché dominé par des entreprises concurrentes

Incertitude de la demande

• **Autre :** .....

## 18. Sources d'informations

15. Quelles ont été vos principales sources d'information pour vos activités d'innovation ?

Sources internes au sein de votre entreprise

Fournisseurs

Clients ou consommateurs

Concurrents

Sources institutionnelles (universités ou établissements d'enseignement supérieurs, conférences, foires commerciales, expositions...)

Autre : .....

### 19.Principale innovation

16. Parmi toutes les innovations que vous avez introduit au sein de votre entreprise, laquelle jugez-vous la plus importante ?

.....  
.....

16.1. Comment qualifiez-vous cette innovation ? innovation de :

- Produit
- Procédé
- Organisation
- Commercialisation

17. Au cours des trois années 2012 à 2014, votre entreprise a-t-elle été engagée dans les activités d'innovation suivantes : R&D, acquisition de machines, formation et/ou design ?

- Oui
- Non

Si oui, dites combien a-t-elle dépensé pour chacune de ces activités pour la dernière année 2014.

- R&D
- Acquisition de machines, équipements, logiciels ou bâtiments
- Formation
- Design
- Autre : .....

.....

### III. Compétitivité des entreprises

18. Quelle définition pouvez-vous donner à la notion de « Compétitivité » ?

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

19. A votre avis, la qualité de vos produits répond-elle aux exigences de vos clients ?

- Oui
- Non

**19.1.** Si non, dites pourquoi ?

.....  
.....

**20.** Comment jugez-vous les compétences existantes au sein de votre entreprise ?

- Bonnes  
 Moyennes  
 Faibles

**21.** Quels sont les principaux atouts concurrentiels de votre entreprise ?

- Connaissance du marché  
 Qualité des produits  
 Image de marque  
 Réactivité de management  
 Qualité des ressources humaines  
 L'innovation  
 Qualité du marketing  
 Autre : .....

**22.** Veuillez indiquer le volume de la production réalisé au cours de ses trois années :

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Volume de la production réalisé</b>			

**22.1.** Est-ce que les innovations que vous avez développé ont un effet sur ce volume de production réalisé ?

- Oui  
 Non

**23.** Les activités d'innovation que vous avez développé, ont-t-ils permis l'amélioration de la compétitivité de votre entreprise ?

- Oui  
 Non

**23.1.** Si non, qu'est-ce que vous pouvez proposer pour l'améliorer ?

.....  
.....  
**24.** Quels sont les principaux handicaps que vous identifiez pour la compétitivité de votre entreprise ?

Faiblesse de la formation

Niveau des prix

Manque de flexibilité

Manque de moyens

Autre : .....

## Table des matières

Introduction générale .....	01
<b>Chapitre I : L'innovation : aspects théoriques</b> .....	<b>04</b>
<b>Section 1 : Généralités sur l'innovation</b> .....	<b>04</b>
1.1. Définitions et formes de l'innovation .....	05
1.1.1. Définitions de l'innovation .....	05
1.1.2. Les différentes formes d'innovation .....	06
1.1.2.1. Innovation de produit .....	07
1.1.2.2. Innovation de procédé .....	07
1.1.2.3. Innovation de commercialisation .....	08
1.1.2.4. Innovation organisationnelle .....	08
1.2. Caractéristiques de l'innovation .....	10
1.3. Objectifs et mesures de l'innovation .....	11
1.3.1. Les objectifs .....	11
1.3.2. Les mesures .....	12
1.4. Le processus d'innovation et ses différents modèles .....	12
1.4.1. Le processus d'innovation .....	12
1.4.2. Les modèles du processus d'innovation .....	17
1.4.2.1. Le modèle de la boîte noire .....	17
1.4.2.2. Le modèle linéaire .....	19
1.4.2.3. Le modèle d'innovation de quatrième génération .....	20
1.4.2.4. Le modèle d'innovation de cinquième génération .....	21
1.5. Les voies d'accès à l'innovation .....	22
1.5.1. Développement en interne .....	22
1.5.2. La croissance externe .....	22
1.5.3. La sous-traitance .....	22
1.5.4. L'acquisition d'une licence .....	22
1.5.5. Les accords de coopération .....	23
1.6. Les facteurs freinant ou facilitant l'innovation .....	23
1.6.1. Les facteurs facilitant l'innovation .....	23
1.6.2. Les facteurs freinant l'innovation .....	24
<b>Section 2 : Le management de l'innovation</b> .....	<b>25</b>
2.1. Définition du management de l'innovation .....	25
2.2. Les outils du management de l'innovation .....	26
2.2.1. La boîte à idées .....	26



2.2.2. Le brainstorming .....	26
2.2.3. Le TRIZ .....	27
2.2.4. ASIT Résolution .....	27
2.2.5. La stratégie Océan Bleu .....	27
2.3. Les stratégies d'innovation .....	28
2.3.1. La stratégie du pionnier .....	28
2.3.2. La stratégie de suivi de leader .....	28
2.3.3. Les stratégies des « applications ingénieuses » et du « moi aussi » .....	28
2.4. La gestion de l'innovation .....	29
2.5. La protection de l'innovation .....	31
2.5.1. La marque .....	31
2.5.2. Dessins et modèles .....	32
2.5.3. Le brevet .....	33
2.5.4. Le secret .....	34
<b>Chapitre II : L'innovation, un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises</b> .....	<b>36</b>
<b>Section 1 : La compétitivité des entreprises</b> .....	<b>36</b>
1.1. Définition de la compétitivité .....	36
1.2. Les formes de la compétitivité .....	39
1.2.1. La compétitivité-prix .....	39
1.2.2. La compétitivité hors-prix .....	39
1.3. Les fondamentaux de la compétitivité .....	40
1.3.1. La concurrence .....	40
1.3.2. La relativité .....	40
1.3.3. L'avantage concurrentiel .....	40
1.4. Les facteurs de la compétitivité .....	40
1.5. Les sources de l'avantage compétitif .....	41
1.5.1. Les économies d'échelle .....	42
1.5.2. La courbe d'apprentissage .....	42
1.5.3. La masse critique .....	43
1.5.4. La surgénération .....	43
1.5.5. La synergie .....	43
1.6. Les stratégies de la compétitivité .....	43
1.6.1. La domination globale par les coûts .....	44
1.6.1.1. La stratégie de volume .....	44
1.6.1.2. La stratégie d'impartition .....	46

1.6.2. La différenciation .....	46
1.6.2.1. La stratégie de différenciation vers le haut .....	47
1.6.2.2. La stratégie de différenciation vers le bas .....	47
1.6.3. La concentration.....	48
<b>Section 2 : le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises .....</b>	<b>50</b>
2.1. L'innovation améliore la compétitivité .....	50
2.1.1. L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité-prix .....	50
2.1.2. L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité hors-prix .....	51
2.2. Les stratégies de base de Porter et l'innovation .....	51
2.2.1. La domination par les coûts et l'innovation .....	51
2.2.2. La stratégie de différenciation et l'innovation .....	52
2.2.3. La stratégie de concentration et l'innovation .....	53
2.3. L'avantage concurrentiel et l'innovation .....	54
<b>Chapitre III: Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises : cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa .....</b>	<b>60</b>
<b>Section 1 : La démarche méthodologique .....</b>	<b>60</b>
1.1. Le contenu du questionnaire .....	60
1.2. Informations générales sur l'entreprise .....	61
1.3. L'innovation dans l'entreprise .....	61
1.4. La compétitivité des entreprises .....	61
1.5. Le déroulement de l'enquête .....	61
1.6. Le choix de la population d'étude .....	62
1.7. Le choix de l'échantillon .....	62
<b>Section 2 : Les principaux résultats de l'enquête .....</b>	<b>63</b>
2.1. Présentation des entreprises enquêtées .....	63
2.1.1. Classification des entreprises selon la taille .....	64
2.1.2. Les stratégies adoptées par les entreprises enquêtées .....	65
2.1.3. Le taux des entreprises qui ont une structure R&D .....	66
2.2. La pratique de l'innovation au sein des entreprises enquêtées .....	68
2.2.1. Les différentes sources d'informations .....	68

2.2.2. La protection de l'innovation .....	69
2.2.3. Les activités d'innovation réalisées par les entreprises enquêtées .....	70
2.2.4. Les différentes formes d'innovation réalisées par les entreprises enquêtées.....	73
2.3. La compétitivité des entreprises .....	82
2.3.1. Les atouts concurrentiels des entreprises .....	82
2.3.2. Les principaux handicaps de la compétitivité des entreprises .....	83
<b>Section 3 : Les pratiques de l'innovation au sein de la laiterie SOUMMAM de Béjaia .....</b>	<b>84</b>
3.1. Présentation de la laiterie SOUMMAM .....	84
3.1.1. Historique et évolution de l'entreprise .....	85
3.1.2. Information sur l'entreprise .....	86
3.1.2.1. Forme juridique .....	86
3.1.2.2. Capital social .....	86
3.1.2.3. Secteur d'activité .....	86
3.1.2.4. Gamme de produits et capacité de production .....	87
3.1.3. Commercialisation .....	88
3.1.4. Implantation en Algérie .....	89
3.1.5. La qualité SOUMMAM .....	89
3.1.6. L'innovation .....	89
3.1.7. Les objectifs .....	89
3.1.8. La politique de collecte .....	91
3.2. Le rôle de l'innovation dans la compétitivité de la laiterie SOUMMAM .....	92
3.2.1. Les différentes innovations réalisées au cours des années 2010-2014 .....	92
3.3. Le processus de l'innovation au sein de la laiterie SOUMMAM .....	96
3.3.1. La première étape .....	96
3.3.2. La deuxième étape .....	96
3.3.3. La troisième étape .....	96
3.3.4. La quatrième étape .....	97
3.3.5. La dernière étape .....	97

Conclusion générale .....	98
Références bibliographiques .....	101

## ANNEXES

Liste des figures

Liste des tableaux

## **Résumé**

Face à l'intensification de la concurrence et à une rapide évolution des marchés, l'innovation est devenue l'une des préoccupations permanentes des entreprises afin d'améliorer sans cesse leurs compétitivité.

Dans ce cadre, notre travail a pour objectif d'étudier le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises. Et pour ce faire, nous avons mené une enquête de terrain auprès de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaia par le biais d'un questionnaire, et un stage pratique au sein de la laiterie SOUMMAM.

Notre problématique de recherche est relative à l'étude de la réalité de l'innovation dans les entreprises agroalimentaire de Béjaia ainsi que sa contribution dans leur compétitivité.

Cela nous a permis de conclure que les entreprises de l'industrie agroalimentaire de Béjaia sont conscientes de l'importance de l'innovation dans la détermination de leur compétitivité mais elles rencontrent à chaque fois des facteurs qui entravent leurs activités.

**Mots clés :** Innovation - Compétitivité - Entreprises agroalimentaires

## **Abstract**

In front of the intensification of the competition and in a fast evolution of markets, the innovation became one of the permanent concerns of the companies to improve ceaselessly their competitiveness.

In this context, our work has for objective to study the role of the innovation in the competitiveness of companies. In this order, we led an investigation of ground with some food-processing companies in the wilaya of Béjaia by means of a questionnaire, and internship has practice within the dairy SOUMMAM.

Our problem of search is concerning to study the reality of innovation in companies food-processing industry of Béjaia as well as its contribution in their competitiveness.

It allowed us to conclude that the companies of the food-processing industry in Béjaia are aware of the importance of innovation in the determination of their competitiveness but they meet every time the factors which hinder their activities.

**Keywords:** Innovation - Competitiveness - Food-processing Companies