

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION



Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management

Thème

**L'innovation et la compétitivité des entreprises : Cas des
entreprises de la wilaya de Bejaia**

Réalisé par :

- MEHENNI Saadi
- TAZIBET Bilal

Membre du Jury :

- Président : OUAOUDIA Lounis
- Examinatrice : DJEMAI Sabrina
- Rapporteur : AMALOU Abdelhafid

Session : Septembre 2019

Remerciements

Nous tenons à remercier en tout premier lieu, le bon Dieu le tout puissant de nous avoir donné la volonté, courage et la puissance pour élaborer ce modeste travail.

Nos remerciements s'adressent également à notre encadreur, Mr AMALOU A. d'avoir accepté d'assurer notre encadrement et de nous avoir orienté et aidé pour enfin aboutir à ce travail.

Enfin, nous remercions tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail, notamment nos familles et nos amis.

A tous,... Merci

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre 1 : L'innovation et le management de l'innovation :	
Aspects théoriques	03
Section 1 : Généralités sur l'innovation	03
Section 2 : Le management de l'innovation dans l'entreprise.....	11
Chapitre 2 : La compétitivité des entreprises	23
Section 1 : Généralités sur la compétitivité de l'entreprise.....	23
Section 2 : L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises.....	27
Chapitre 3 : L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises de la wilaya de Bejaia	33
Section 1 : La démarche méthodologique et contexte de l'étude empirique.....	33
Section 2 : Présentation, analyse et interprétation des résultats.....	35
Conclusion générale	46
Bibliographie	
Annexes	
Tables de matières	

Liste des figures

Figure N°01 : Les cycles de vie de la technologie.....	07
Figure N°02 : Schéma explicatif la différence entre les stratégies de l'océan rouge et l'océan bleu	13
Figure N°03 : Le modèle de la boîte noire.....	17
Figure N°04 : Le modèle « Sciences push ».....	17
Figure N°05 : Le modèle « Demand - pull ».....	18
Figure N°06 : Le modèle linéaire.....	19
Figure N°07 : Le modèle de la chaîne interconnectée	19
Figure N°08 : La répartition de l'échantillon par taille (effectif).....	34
Figure N°09 : La répartition de l'échantillon part secteur d'activité	34
Figure N°10 : La contribution des types d'innovations à procurés un avantage concurrentiel...36	
Figure N°11 : La répartition de l'échantillon par structure R&D.....	37
Figure N°12 : La répartition de l'échantillon selon la contribution de l'innovation à l'augmentation du chiffre d'affaire.....	38
Figure n°13 : Répartition de l'échantillon selon la contribution de l'innovation à l'augmentation des parts de marchés.....	39
Figure n°14 : La répartition de l'échantillon selon l'impact de l'innovation sur le degré d'atteintes des objectifs.....	40
Figure n°15 : Répartition de l'échantillon selon l'évolution de la rentabilité de l'entreprise après l'utilisation de l'innovation	41
Figure n°16 : Les obstacles rencontrés en matière d'innovation.....	42
Figure n°17 : Les objectifs fixés à travers l'innovation.....	43
Figure n°18 : les types de protection d'innovation.....	44

Liste des abréviations

EURL : Entreprise Unipersonnelles à Responsabilité Limitée

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

ISO : International Standardization Organization (Organisation Internationale de Normalisation)

IMD : l'Institute for Management Développement

R&D : Recherche et Développement

OMPI : l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle

OCDE : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique

PME : Petite et moyenne Entreprise

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SPA : Société Par Action

SNC : Société en Nom Collectif

Introduction générale

A l'ère de la diversification, où le consommateur est devenu de plus en plus exigeant et la concurrence de plus en plus forte et ardue, l'entreprise doit se plier en quatre pour atteindre un certain niveau de compétitivité qui va lui permettre de faire face à la concurrence quel que soit son secteur d'activité. Pour y parvenir, l'entreprise doit prendre appui sur l'innovation qui est le moteur de la compétitivité.

Le terme « innovation » est à la fois un terme relativement ancien et en même temps toujours d'actualité, il a changé de sens au cours des années. Autrefois, compris sous le sens d'une création pure et simple, aujourd'hui le sens est beaucoup plus large et couvre de plus nombreux domaines. En effet, l'environnement étant toujours plus concurrentiel, les entreprises sont en constante recherche de nouveautés.

L'innovation a été formalisée pour la première fois par l'éminent économiste et professeur J. SCHUMPETER. Pour cet auteur le sens de l'innovation consiste à réaliser de nouvelles combinaisons : fabriquer un nouveau produit, introduire une nouvelle méthode de production, ouvrir un nouveau marché, conquérir une nouvelle source de matières premières ou réaliser une nouvelle organisation¹.

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 économique 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.

Malgré tous les moyens matériels et humains dont dispose notre pays, il continue de collectionner les mauvaises notes dans pratiquement tous les classements établis par des institutions et organismes spécialisés en la matière. En effet d'après le classement réalisé par l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle pour l'année 2018 dans lequel notre pays est relégué à la peu flatteuse 110^{ème} position sur un total de 126 pays².

Que ce soit au niveau maghrébin, arabe ou africain, l'Algérie fait pâle figure dans ce classement des pays favorisant des activités innovantes.

A cet effet, et afin d'approfondir notre vision sur l'innovation et son impact sur la compétitivité des entreprises nous avons structuré notre travail de recherche autour de

¹ BELLON B., « L'innovation créatrice », Edition Economica, Paris, 2002, P.5-6.

² DUTTA S., LANVIN B. and WUNSCH-VINCENT S., « The global innovation index », Cornell University, INSEAD and WIPO, 2014, P.15 Disponible sur : www.globalinnovationindex.org/pdf, consulté le 13/04/2019.

l'importance et du rôle de l'innovation dans l'entreprise. A cet effet, la question centrale de notre travail est celle de savoir : **Dans quelle mesure l'innovation est considérée comme un facteur de compétitivité dans les entreprises de la wilaya de BEJAIA.**

De cette question principale découlent les questions secondaires suivantes :

1. Qu'est-ce que l'innovation et qu'est-ce que le management de l'innovation ?
2. Quel est l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises ?

Pour répondre aux questions préalablement posées, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises.

H2 : L'innovation procure un avantage concurrentiel aux entreprises.

Pour vérifier ces hypothèses et apporter des éléments de réponses aux questions formulées plus haut, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante :

- La réalisation d'une recherche documentaire, basés sur l'exploitation de divers ouvrages, rapports, revues spécialisées ainsi que la consultation des sites internet, etc.... pour définir le cadre théorique de cette recherche.
- La réalisation d'une étude empirique, à ce propos, nous avons eu recours à la technique du questionnaire qui nous a permis de recueillir des informations auprès d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaia.

Pour réaliser cette étude, nous avons structuré notre travail autour de trois chapitres :

- Dans le premier chapitre, nous allons présenter l'approche théorique et conceptuelle de l'innovation. Ainsi, après avoir présentés les notions générales sur l'innovation (section 1), et nous avons abordé le processus et le management de l'innovation dans l'entreprise (section 2).
- Le deuxième chapitre traite de la compétitivité des entreprises, après avoir présenté des notions générales portant sur la compétitivité des entreprises (section 1), et enfin dans la deuxième section nous avons abordé l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises.
- Le troisième chapitre est consacré à l'étude empirique portant sur l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises de la wilaya de Bejaia. Ainsi, après avoir présenté la démarche méthodologique qui nous a permis de réaliser l'enquête (section 1), nous tacherons de présenter et d'analyser les données collectée (section 2).

**Chapitre I : L'innovation et le management de
l'innovation : aspects théorique**

Il y'a longtemps l'innovation a été synonyme de nouveauté que ce soit la création du téléphone en 1876 ou l'invention de la locomotive à vapeur en 1712 en passant par la création du premier planeur en 1901, du jamais vue en ce temps-là, mais de nos jours le téléphone est devenu le Smartphone et la locomotive à vapeur est devenu le TGV et le planeur est devenu l'avion.

Donc l'innovation est la création d'un produit ou d'un procédé mais aussi sa mise en valeur économique, marchande ou non, elle peut intervenir dans n'importe quel secteur d'activité économique et social, elle peut même influencer les modes de vie et les comportements des consommateurs.

Afin de bien saisir l'importance de l'innovation nous lui avons consacré ce chapitre que nous avons divisé en deux sections, la première section qui a pour but de clarifier le concept de l'innovation dans ses différents aspects, ses objectifs et ses caractéristiques.

Dans la deuxième section nous allons voir en détail le processus et le management de l'innovation dans l'entreprise ainsi que ces outils.

Section 1 : Généralités sur l'innovation

Dans cette section nous allons voir en premier lieux les principales définitions proposées par les économistes ainsi que les typologies et les caractéristiques, et en second lieu nous nous attacherons à savoir dans quel but les entreprises sont appelées à innover

1.1. Définitions de l'innovation

La littérature portant sur l'innovation s'avère vaste et abondante et témoigne de l'importance qui lui est accordée depuis plusieurs années :

Selon Schumpeter J. qui est l'un des premiers économistes à avoir défini le concept de l'innovation, il a considéré ce dernier comme l'introduction de nouvelle combinaison productive dans l'économie. Selon cet auteur la combinaison productive peut prendre cinq formes : nouveau bien ou bien de nouvelle qualité ; introduction d'une nouvelle méthode de

production ; nouvelle source d'approvisionnement des matières première ; nouveaux marchés et finalement la réalisation d'une nouvelle organisation³.

Selon B.Bellon, « Innover, c'est mettre sur le marché un nouveau produit qui a des priorités nouvelles ; c'est aussi introduire un nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle organisation »⁴.

Le terme innovation vient du mot latin « innovare », composé du préfixe « in » qui signifie « dans » et du verbe « novare » qui veut dire « changé, inventé, renouveler »⁵.

Selon l'OCDE, une innovation est « la mise en œuvre d'un produit (bien ou services) 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 relation extérieures »⁶.

- Au niveau des produits : la création d'un nouveau produit, l'amélioration d'un produit existant.
- Au niveau des procédés : l'amélioration des moyens matériels et immatériels affectés à la production.
- Au niveau de l'organisation : l'amélioration des méthodes de travail, la hiérarchie et la division du travail, l'articulation entre celle-ci leurs flexibilités, les systèmes d'information...etc.

Ces trois formes d'innovation sont liées, chacune entraîne les deux autres.

1.2. Distinction entre invention et innovation

On confond souvent « innovation » et « invention ». Une invention est l'acte de développer quelque chose de nouveau (un nouveau produit, un nouveau logiciel, etc.) par contre une innovation est en soi une invention qui a été adoptée par le marché. L'innovation est une invention qui se vend.

³ Schumpeter J. (1934), cité par N.Doli Guillaume ASSIELLOU, « Évaluation des processus d'innovation », thèse de doctorat, Nancy university, INPL, France, 2008, P. 27.

⁴ BELLON B., op.cit. P.11.

⁵ Communauté métropolitaine de Montréal, « Cap sur l'innovation », Québec, Septembre 2007, P.7.Disponible SUR : www.cmm.qc/Capinnovation.Pdf consulté le 06/04/2019.

⁶ Manuel d'Oslo, « Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », 3ème édition, OCDE, 2005, P.54.

Schumpeter J. distingue une différence entre innovation et invention. L'innovation est la traduction industrielle est commerciale d'une invention ou d'une découverte⁷.

Exemple : Le laser a été inventé en 1958, mais ce n'est que quinze ans après qu'apparaissent la première application pratique et ont été introduite sur le marché. Aujourd'hui le laser est partout et dans tous les domaines : découpe laser, chirurgie laser, impression laser etc.

1.3. Typologie de l'innovation

Trop souvent, nous avons tendance à n'entendre par innovation que le développement de nouvelles technologies. Or les innovations issues de la recherche et développement ne représentent qu'une partie seulement de ce qu'englobe le terme « innovation ».

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

1.3.1. Selon la nature de l'innovation

Cette classification englobe quatre types essentiels : innovation de produit, innovation de procédé, innovation d'organisation et innovation de commercialisation⁸.

1.3.1.1. Innovation de produit

La dernière version du manuel d'Oslo définit ce type d'innovation comme l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné⁹.

Elle vise à satisfaire les besoins du consommateur ; exemple : amélioration de la composition de la matière première, adaptation à de nouvelles demande des acheteurs ou aux nouveaux produits des concurrents.

On peut distinguer trois principaux types d'innovation produit

A. Innovation de concept : elle consiste en l'invention d'un nouveau concept ou en modification profonde du concept fonctionnel d'un produit.

B. Innovation technologique de produit : elle concerne les caractéristiques techniques du produit.

⁷ Doli D. Guillaume ASSIELLOU, op.cit. P.10.

⁸ Manuel d'Oslo, (OCDE, 3ème édition, 2005), Idem. P.56.

⁹ Idem. P.56.

C. Innovations de présentation de produit : elles concernent les caractéristiques d'exposition du produit.

1.3.1.2. Innovation de procédé

C'est la mise en place des nouveaux processus, nouvelles méthodes de fabrication ou des nouvelles ressources pour parvenir à un résultat ou un produit existant, elle vise à réduire les coûts de l'entreprise exemple : nouvelles machines de production ou nouvelle technologie.

« 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 »¹⁰.

1.3.1.3. Innovation organisationnelle

Est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme. C'est une innovation concernant la structure de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la gestion des connaissances aux relations avec les partenaires extérieurs. Exemple : l'organisation du travail à flux tendus, équipes autonomes, cercles de qualité...etc.

1.3.1.4. Innovation de commercialisation

Concernant le marketing, elle s'agit de l'investissement dans un nouveau marché ou dans une nouvelle formule de vente et la mise en œuvre des nouvelles modes de présentation des produits, elle aide à toucher efficacement les clients et avoir une position sur le marché.

1.3.2. Selon l'ampleur et le degré de l'innovation

L'innovation se mesure aussi à travers son ampleur et son intensité technologique par rapport au changement introduit. Elle peut être radicale (de rupture) ou incrémentale.

1.3.2.1. L'innovation radicale (de rupture)

L'innovation radicale, communément appeler « innovation de rupture » est l'innovation qui révolutionne un ou plusieurs secteurs d'activité, elle matérialise une rupture totale et irréversible dans les processus soit de la production ou de commercialisation, elle consiste à offrir des produits nouveaux et originaux, en utilisant de nouveaux procédés de

¹⁰ SOPRANOT R. et STEVEN E., « Management de l'innovation », Ed.Dunod, Paris, 2007, P.19.

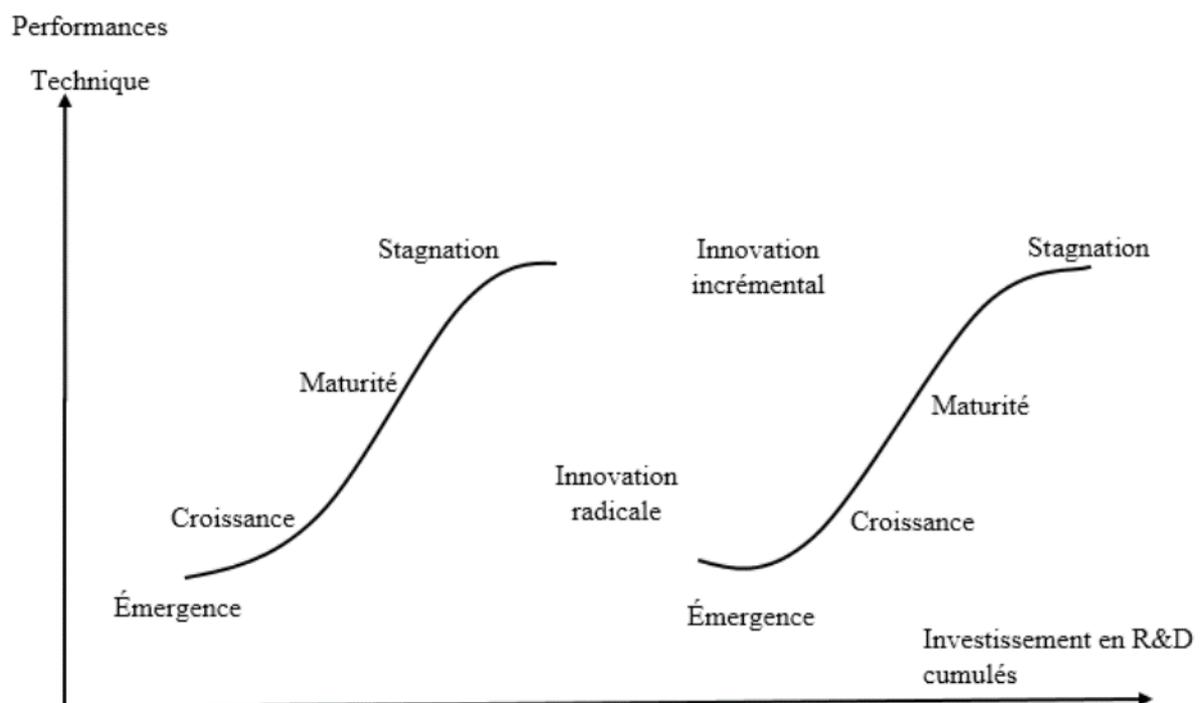
fabrication, de savoir et savoir-faire nouveaux et cela pour augmenter les performances de l'offre.¹¹

Exemple : le Smartphone qui a remplacé le téléphone cellulaire, l'appareil photo numérique qui a remplacé l'analogique, l'ordinateur portable, la smart TV etc.

Ces changements radicaux ne surviennent que de façon discontinue, et ne s'adressent pas à une demande identifiée, mais créent à la place, une demande précédemment non reconnue par le consommateur.

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

Figure n°01 : Les cycles de vie de la technologie.



Source : LOILIER. T et TELLIER. A, « Gestion de l'innovation : décider, mettre en œuvre, diffuser », édition 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

¹¹ RAIMBOURG P., « management stratégique », édition Bréal, Paris, 2007, P. 91.

maîtrise de la technologie en question. Cette phase est précédée d'une période de recherches fondamentales permettant sa constitution¹².

- **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

1.3.2.2. L'innovation incrémentale (relative)

Elle consiste à faire des améliorations progressives sur les performances de l'offre ou le produit existant et n'exige pas des savoir-faire nouveaux. Elle représente plutôt une suite d'innovation fréquente, et son impact technique est souvent modeste par rapport à l'innovation radicale.

Ce type d'innovation est le plus rencontré sur le marché car elle accroît la croissance de la productivité des entreprises et donc pour le système économique entier.

Exemple : Modification de la composition des produits pour en accroître la solidité ou l'esthétique, meilleurs réglages des machines, introduction de l'ABS (assistance braking system) dans le système de freinage des véhicules de nouvelle génération.

1.4 Caractéristiques et sources et objectifs de l'innovation

L'innovation possède différentes caractéristiques et peut provenir de différentes sources et a pour but de réaliser différents objectifs.

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

1.4.1. Caractéristiques de l'innovation

Il existe cinq caractéristiques de l'innovation qui sont : L'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la possibilité d'essai et le caractère d'observabilité¹³.

- L'avantage relatif : il correspond à la différence de valeur perçue par les individus entre la nouvelle innovation et l'ancienne, qu'elle remplace, ou entre la situation nouvelle découlant de l'adoption de l'innovation et l'ancienne. Cet avantage peut être exprimé en termes de rentabilité, de prestige social.

- La compatibilité : elle désigne le degré perçu de compatibilité de l'innovation avec les valeurs, les expériences passées et les besoins de l'adoption potentiel. Plus l'idée n'est incompatible avec les valeurs et les normes d'un système social, plus son adoption par les membres est moins reproduite.

- La complexité : elle fait référence à la difficulté perçue de comprendre les principes, le fonctionnement et l'utilisation de l'innovation.

- La possibilité d'essai d'une innovation : elle représente la facilité avec laquelle l'innovation peut être utilisée à faible échelle ou sur un petit périmètre avant de devoir être adoptée complètement.

- L'observabilité : elle correspond à la possibilité pour les adoptants potentiels d'observer les effets de l'innovation. Plus les effets d'une innovation sont visibles et communicable d'un individu à l'autre, plus l'innovation se diffuse de manière rapide.

1.4.2. Les sources de l'innovation

P. DRUCKER¹⁴ décrit sept sources d'innovation :

- L'imprévu : la réussite, l'échec, l'événement extérieur inattendus

- La contradiction entre la réalité telle qu'elle est et telle qu'elle « devrait être » ou telle qu'on l'imagine

- L'innovation qui se fonde sur les besoins structurels.

¹³Rogers E.M. Diffusion of innovations, the free press, 4th edition, New York, 1995, P.112. Traduit par Simon Alcouffe. LA DIFFUSION DE L'ABC EN FRANCE : UNE ETUDE EMPIRIQUE UTILISANT LA THEORIE DE LA DIFFUSION DES INNOVATIONS. Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, May 2002, France.

¹⁴ DRUCKER p., « Les Entrepreneurs », traduction française d'un de ses ouvrages phares au titre plus pertinent « Innovation and entrepreneurship », par JEAN-YVES GERMAIN, Éd. Résiac, 1999, le Mans, .P.36.

- Le changement qui bouleverse la structure de l'industrie ou du marché et prend tout le monde au dépourvu.
- Les changements démographiques.
- Les changements de perception, d'état d'esprit et de signification.
- Les nouvelles connaissances, scientifiques ou non.

Un peu plus loin, DRUCKER précise que l'ordre dans lequel ces différentes sources sont citées puis étudiées n'est pas arbitraire : elles sont classées par ordre décroissant de fiabilité et de prévisibilité.

1.4.3. Les objectifs de l'innovation

Selon l'OCDE¹⁵, Les objectifs peuvent porter sur les produits, les marchés, l'efficacité, la qualité ou l'aptitude à apprendre et à mettre en œuvre des changements. Il est utile de déterminer les raisons qui poussent une entreprise à innover, et leur importance, lors de l'examen des forces qui stimulent l'activité d'innovation telles que la concurrence et la perspective de pénétrer de nouveaux marchés. Des données sur ces objectifs peuvent également apporter des informations supplémentaires sur les caractéristiques des catégories d'innovations.

- Renouveler le business model.
- Améliorer la qualité.
- Gagner des parts de marché.
- Pénétrer de nouveaux marchés.
- Améliorer les conditions de travail.

En général, plusieurs objectifs seront pertinents comme :

- 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.

¹⁵ Manuel D'Oslo, op.cit., P.55.

- 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.

Section 2 : Le management de l'innovation dans l'entreprise

L'innovation est un facteur qui propulse certaines entreprises vers les plus hautes sphères de la compétitivité, elle leur permet de créer de la valeur et leur assure plus de part sur le marché.

C'est pour cela que chaque entreprise est appelée à mettre au point une stratégie pour mener à bien un projet d'innovation. C'est ce que nous nomons le management de l'innovation et nous allons le voir dans son ensemble de ses outils à ces différentes stratégies.

2.1. Définition du management de l'innovation

Le management de l'innovation est la mise en œuvre des techniques et dispositifs de gestion destinés à créer les conditions les plus favorables au développement d'innovations concrètes.

L'innovation est un processus qui se construit intelligemment autour des hommes avec des outils et des méthodes spécifiques pour comprendre et changer les règles du jeu concurrentiel¹⁶.

2.2. Les outils du management de l'innovation

Les outils du management de l'innovation proposés par la littérature sont très nombreux. Ils vont des simples présentations des informations disponibles aux structures plus complexes (logiciel de gestion de projet), en passant par des techniques de traitement de l'information. Parmi ses outils on retrouve : Le benchmarking, Le brainstorming, Le brainwriting, La méthode Delphi, La stratégie océan bleu.

¹⁶ Morin J. Seurat R. Le management des ressources technologiques, éd. D'organisation, Paris, 1989.

2.2.1. Le benchmarking

Selon F. MEYER, Le Benchmarking est défini comme « un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders »¹⁷.

C'est une étude comparative et un outil permettant les techniques de gestion et les modes d'organisation des autres entreprises. Ainsi, pour retirer le meilleur processus pour l'étudier et l'adapter par l'entreprise.

2.2.2. Le brainstorming

D'après JAOUI H., « Le brainstorming est une activité de groupe-peu efficace par ailleurs, pour trouver rapidement beaucoup d'idées »¹⁸.

Il peut aussi être définie comme une technique de créativité permettant à une équipe de travail dans le cadre de réunion de produire un maximum d'idées dans un minimum du temps en équipe, utilisée comme technique de résolution de problème d'identification des causes.¹⁹

2.2.3. Le brainwriting

Le brainwriting est une méthode qui permet de stimuler la créativité et dépasser certains blocages d'expression ou d'écriture. Il s'agit en quelque sorte d'un brainstorming silencieux. Au lieu de parler, les experts notent leurs idées sur papier, puis les passent à leurs voisins, qui font de même avec les leurs, et ainsi de suite. L'avantage de cette méthode est de préserver l'anonymat et d'obtenir des propositions plus créatives, plus libérées qu'avec le brainstorming²⁰.

2.2.4. La méthode Delphi

La méthode Delphi est un processus de communication pour résoudre un problème, il s'agit de dégager un consensus sur des sujets précis, grâce à l'interrogation des experts. Les experts sont en mesure d'apporter un éclairage sur des secteurs d'incertitude en vue d'une aide à la décision.

¹⁷ MEYER F. Pratiques de benchmarking : créé collectivement du sens à partir du succès d'autre organisation, édition, LEXITIS, Paris, 2011, P.50.

¹⁸JAOUIH H., p., Tous innovateurs. La dimension humaine de l'innovation : leviers et bonnes pratique, DUNOD, Paris, 2003, P. 39.

¹⁹ JAOUIH, op.cit., P.39

²⁰GALLAND Sébastien, « Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et à la prise de décision », thèse doctorale en sciences de l'information et de la communication, Université du sud Toulon-var, 2005, P.14.

2.2.5 La stratégie océan bleu

Pour la comprendre, le mieux est de la comparer à la stratégie de l'Océan Rouge. L'Océan Rouge est l'approche traditionnelle : l'environnement du marché est connu, les entreprises s'y font la guerre (jusqu'au sang rouge...) pour gagner des parts de marché, les unes par rapport aux autres, face à une demande existante. L'aspect concurrentiel y est omniprésent.

La stratégie Océan Bleu vise à relancer une activité d'un marché jugé saturé et hyper concurrentiel, aux perspectives de croissance limitées. Pour cela, les auteurs préconisent d'abandonner l'obsession de l'affrontement et de chercher à créer et capturer une nouvelle demande. La stratégie Océan Bleu met l'entreprise au défi de sortir de l'Océan Rouge de la concurrence grâce à la création d'un espace stratégique vierge qui rend cette concurrence nulle et non avenue. Elle ne cherche pas à s'adapter aux tendances économiques mais à créer ces tendances. Dans cet Océan Bleu, l'entreprise évoluera sans guerre concurrentielle car seule à y évoluer.²¹

Figure n°02 : La différence entre les stratégies de l'océan rouge et l'océan bleu.

Océan Rouge	Océan Bleu
Agir dans les marchés existants	Créer des marchés vierges
Battre les concurrents	Mettre les concurrents hors-jeu
Exploiter la demande existante	Créer et capturer une nouvelle demande
Obtenir le meilleur rapport Qualité / Prix	Casser le cercle Qualité / Prix
Poursuivre une différenciation OU des prix bas	Créer une différenciation ET des prix élevés

Source : Blue Océan Institute à l'INSEAD. « Stratégie Océan Bleu », P.44.

2.3. Le processus de l'innovation

La production ou l'adoption d'une innovation au sein d'une entreprise est un processus. Pour qu'une entreprise innove rapidement et avec succès, elle doit maîtriser son

²¹ Chan Kim W., Renée Mauborgne Blue Ocean Strategy Institute à l'INSEAD Harvard Business Review, P.23.

processus d'innovation. Dans cette partie, nous présentons les étapes et les différents modèles du processus d'innovation.

2.3.1 Définition du processus d'innovation

Avant de définir le processus d'innovation, il est indispensable de définir, d'abord, le terme « processus », Selon Ph. LORINO, « le processus est l'ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information...significatifs et dont la combinaison permet d'obtenir « un out put

important »²². « Un processus d'innovation débute par une idée développée par des activités techniques et marketing qui s'effectuent au sein de département dans lesquels des décisions sont prises et entre lesquels des informations circulent »²³.

Un processus d'innovation regroupe ainsi l'ensemble des activités tant techniques que marketing ou managériales nécessaires pour transformer une idée de produit nouveau en une réalisation effective, susceptible d'être commercialisé.

2.3.2. Les étapes du processus d'innovation

Nous pouvons distinguer sept phases dans la réalisation d'un projet d'innovation au sein d'une entreprise. Ces différentes étapes peuvent avoir des durées et des recouvrements plus ou moins importants selon les projets²⁴.

- **Étape 1 : Créer les conditions de l'innovation**

La formation et les expériences de la plupart des gens ne les ont pas préparés à l'innovation mais plutôt à la reproduction des apprentissages déjà réalisés. Une entreprise deviendra innovante si un grand nombre de ses employés et de ses équipes le sont.

C'est le leadership de la haute direction qui conditionnera l'attitude des employés face à l'innovation. Pour soutenir ses employés, l'entreprise doit mettre en œuvre des pratiques managériales qui favorisent :

- L'apprentissage de nouvelles habiletés intellectuelles.

²² LORINO P. Comptes et récits de la performance : « Essai sur le pilotage de l'entreprise, Les Editions d'Organisation », Paris, 1995, P.23.

²³ KOENIG. G, DE WOOT. P, « Management stratégique et compétitivité », édition De Boeck, Belgique, 1995, P.145.

²⁴LE LOARNE Séverine et BLANCO Sylive, « Management de l'innovation », édition Pearson éducation, paris, 2009, P.97.

- L'initiative.
- Le travail en équipe.
- La participation et le développement des personnes.

- **Étape 2 : Définir des cibles d'innovation**

Les innovations ne doivent pas apporter uniquement quelque chose de nouveau mais un avantage concurrentiel aux entreprises. La vision de l'entreprise doit orienter les efforts d'une démarche d'innovation. Pour ce faire, l'entreprise doit bien connaître son environnement d'affaires en misant sur :

- Une démarche de planification stratégique.
- Des activités de veille technologique, commerciale et stratégique.
- Une définition des domaines d'innovation et des résultats à atteindre.

- **Étape 3 : Approfondir la connaissance des problématiques**

Le manque d'innovation provient souvent du fait que nous sommes trop pressés de trouver une solution. Beaucoup d'énergie et de ressources sont ainsi gaspillées. Pour éviter de trouver une bonne solution à un mauvais problème, il est important d'approfondir la connaissance du véritable problème par des techniques appropriées.

Cette étape est à réaliser avec les personnes-clés, c'est-à-dire les propriétaires du problème, ceux qui le comprennent bien et ceux qui mettront la solution en application (dirigeants, employés, clients internes, clients externes, fournisseurs, etc.).

- **Étape 4 : Générer des idées**

Après avoir expérimenté des méthodes d'analyse afin d'identifier le bon problème l'entreprise doit pouvoir identifier et mettre en œuvre des solutions innovantes et adaptées.

Afin de se doter d'un large éventail de pistes et de solutions dans une perspective d'innovation, la participation de personnes aux profils différents (équipes multidisciplinaires) jumelée à l'utilisation de techniques de créativité est requise.

- **Étape 5 : Choisir son portefeuille de projets**

Il vaut mieux choisir stratégiquement quelques projets que l'on mènera à bien que de mettre en œuvre un grand nombre de projets qui utiliseront des ressources sans se rendre à l'étape des résultats.

Le portefeuille de projets vise à :

- S'assurer de la pertinence des projets issus des étapes précédentes.
- S'assurer de disposer des ressources pour les mener à bien.
- Éviter de consacrer des ressources à des projets que l'on ne réalisera pas.

- **Étape 6 : Développer les projets retenus**

Passer trop rapidement de l'idée initiale au développement constitue une grave erreur, car les changements effectués en début de parcours coûtent moins cher que ceux apportés à la fin. Afin de réduire les coûts et les incertitudes et d'éviter les retours en arrière, il est important pour l'entreprise de segmenter en phases le développement des projets. Cette étape propose un processus concret composé de portes, de phases et de livrables, et dans lequel des décisions sont prises à chacune des phases.

- **Étape 7 : Mettre en œuvre les projets développés**

C'est à cette étape que les résultats des efforts seront récoltés. Pour profiter des avantages de l'innovation tout en minimisant les inconvénients, la planification et le suivi s'imposent. Cette étape vise à s'assurer que l'innovation sera adoptée par les clients, les employés, les fournisseurs, etc. Elle comprend :

- La planification, la gestion et la communication du changement.
- La gestion et le suivi du projet.
- Le développement des compétences.

2.3.3 Les modèles du processus de l'innovation

Dès la fin du XIXe siècle, économistes et historiens ont tenté de dresser des modèles de l'innovation. Loin d'être uniquement descriptifs, ces modèles sont également fortement utiles aux décideurs. En effet, grâce à cette modélisation, ils permettent de comprendre le processus d'innovation et de mettre à jour les leviers sur lesquels les décideurs peuvent agir

de façon efficace. La route est longue... Du modèle de la « boîte noire » de Schumpeter – dans lequel l'innovation est un résultat né de la demande du marché – au modèle de Kline et Rosenberg – où l'innovation est comprise comme un processus et où la conception est centrale et décisive, plus d'un siècle s'est écoulé. Pourtant, aujourd'hui encore, même avec des modèles encore plus fins, encore plus

Complexes où la créativité et la conception apparaissent centrales, l'innovation n'a pas livré tous ses secrets.

2.3.3.1. Le modèle de la boîte noire

La boîte noire est un terme générique qui désigne un processus linéaire reliant, d'une part, l'invention et, d'autre part, l'innovation. Entre les deux, ce processus flou de la boîte noire a fait l'objet de deux approches distinctes, deux modélisations opposées, celles de la « science push » et celle du « demand pull »²⁵.

Figure n° 03 : Le modèle de la boîte noire.



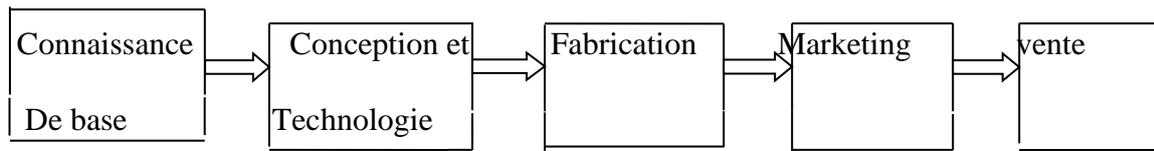
Source : M. Chouteau et L. Viévard, « L'innovation, un processus à décrypter », édition Le centre ressources prospectives du grand Lyon, Janvier 2007, Paris, P. 10. In : [www.millenaire3.com /Innovation.pdf](http://www.millenaire3.com/Innovation.pdf). Consulté le 14/04/2015 à 11h.

A. Science push

L'innovation consiste alors à donner un usage social à l'invention. L'étape de l'innovation est le propre de l'entrepreneur qui introduit une rupture dans la routine du marché en proposant de nouveaux produits. Ce sont ainsi les découvertes scientifiques qui poussent les entrepreneurs à trouver des applications et donc à innover. En conséquence de quoi, les innovations créent le besoin du marché.

²⁵ M. Chouteau et L. Viévard, « L'innovation, un processus à décrypter », édition le centre ressources prospectives du grand Lyon, Janvier 2007, Paris, P.11. Disponible sur: <http://www.millenaire3.com/Innovation.pdf>. Consulté le 02/06/2019 à 17 h.

Figure n° 04 : Le modèle « Science push ».



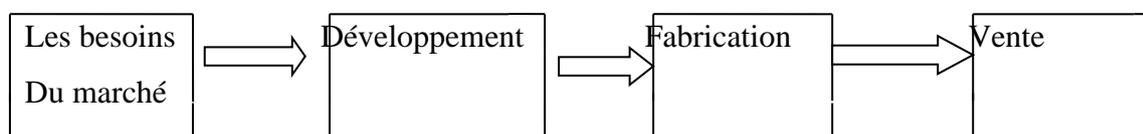
Source : CHRISTENSEN, et TANA., « Idées de développement des produits innovants », projet de thèse de maîtrise, Université technique du Danemark, DTU, 2000.

B. Demande pull

Ce principe pour lui, ce n'est pas la science qui pousse l'innovation mais le marché en d'autres termes la demande qui incite et explique l'innovation. Les demandes du marché sont prises en compte par un entrepreneur, un inventeur voire une entreprise qui cherchent des solutions innovantes pour y répondre. Le phénomène en lui-même n'est pas clairement explicité²⁶.

Ces deux modèles présentent l'innovation comme un résultat. Le phénomène propre de l'innovation n'est pas expliqué car il se passe dans la « boîte » entre le progrès technique et le marché. Pourtant, le modèle de Schumpeter persista longtemps et fut accepté par les économistes presque jusqu'à la deuxième moitié du XXe siècle.

Figure n°05 : Le modèle « Demand - pull ».



Source : CORTES ROBLES G., « Gestion de l'innovation : application de la théorie TRIZ », Mémoire de DEA Systèmes Industriels, INPT-ENSIACET-LGC, 2003.

2.3.3.2. L'innovation comme processus

Si jusqu'à présent nous nous sommes attachés à montrer comment l'analyse économique de l'innovation s'est déplacée d'une analyse en termes de résultat à celle de l'innovation comme processus force est cependant de constater que la modélisation de ce processus s'est modifiée au cours du temps.

²⁶M.chouteau et L. Viévard, Op cit, P. 13

A suivre S. Kline et N. Rosenberg, le processus d'innovation ne peut pas être représenté à partir d'un axe unique. Cinq chemins peuvent être identifiés.

Le premier chemin, l'axe central, place le processus de conception au cœur du modèle, donc au cœur du processus d'innovation. Il s'agit là, au regard du modèle d'innovation linéaire, d'un point de rupture fondamental dans la mesure où les auteurs, en faisant du processus de conception l'épine dorsale de leur modèle, rejettent la vision largement répandue de la toute puissance de la Science dans le fait innovatif : « le processus central de l'innovation n'est pas la science mais la conception »²⁷.

- Sur ce premier axe se juxtapose un deuxième chemin qui représente l'ensemble des rétroactions qui peuvent :
 - avoir lieu entre deux étapes successives de la chaîne centrale,
 - remonter plusieurs étapes en arrière,
 - rétroagir sur le processus d'innovation dans sa globalité, par la création d'un nouveau besoin par exemple.

Ces rétroactions constituent le lot commun de tout processus d'innovation. Elles sont signalées, selon leurs effets, par les lettres f et F.

Notons que ces deux premiers axes précisent deux choses :

- Le processus de conception est nécessaire pour amorcer une innovation technique, autrement dit il n'y a pas d'innovation sans conception,
- La préconception est indispensable pour obtenir, après de nombreuses itérations, une innovation effective.
- Nous avons vu dans ce qui précède que l'approche du processus d'innovation initié par la Science n'est pas robuste. C'est à partir d'un tel constat que S. Kline et N. Rosenberg ont choisi de faire figurer dans leur modèle l'intervention scientifique de façon parallèle à la chaîne centrale, afin de souligner le fait qu'elle est présente tout au long du processus. Les auteurs précisent néanmoins deux points :

²⁷ Kline S., Rosenberg N., « An overview of innovation », in Landau R., Rosenberg N. (eds.), *The Positive Sum strategy*, 1986, P.275. Traduit par Forest Joëlle [2014], *Petite histoire des modèles d'innovation*, in Boutillier S., Gallaud D., Forest J., La perche B., Tanguy C. and Temri L. (coords.), *Principes d'économie de l'innovation*, Peter Lang, P.57.

- Le recours à la science peut prendre deux formes, selon que le processus initié par l'axe central nécessite de venir puiser dans un stock de connaissances disponibles (liaison K), ou sollicite, lorsque ce stock ne permet pas de résoudre le problème posé, la remise à jour ou la création de nouvelles connaissances (liaison R).
- La nature des connaissances scientifiques sollicitées varie selon l'étape de la chaîne centrale à laquelle on se situe. Si, durant la phase d'invention, on fait plutôt appel aux résultats de la recherche fondamentale, il apparaît que pendant le développement, on s'intéresse davantage aux recherches qui concernent la façon dont les composants d'un système interagissent (recherche expérimentale à base d'essais et tests). Enfin, à l'étape de production, ce sont le plus souvent les recherches consacrées au processus de production qui sont sollicitées. Ces multiples relations avec la science sont exprimées par les liaisons K et R.
- La liaison D illustre, quant à elle, les innovations radicales, certes beaucoup plus rares, qui émanent directement du développement de sciences nouvelles. C'est ainsi le cas des semi-conducteurs.
- Enfin, le dernier chemin du modèle, représenté par les liaisons I et S, représente les rétroactions qui peuvent émaner de l'innovation en tant que résultat sur la dynamique

scientifique : « Sans le microscope nous n'aurions pas eu les travaux de Pasteur et sans ces derniers il n'y aurait pas eu la médecine moderne » (Kline, Rosenberg, 1986:293).

C. L'innovation ouverte

L'innovation ouverte encore, terme que nous préférons 'Innovation Partagée' - a été promu par Henry Chesbrough, Professeur à la célèbre université américaine de Berkeley.

Ce terme définit le processus par lequel une entreprise est capable de faire appel à des idées et expertises en dehors de ses propres murs.

L'Innovation Partagée permet également à une entreprise de rentabiliser ses idées / brevets en dehors de son propre marché en les proposant à d'autres entreprises, institutions...

Conclusion

Après avoir traité la notion générale de l'innovation et ses caractéristiques ainsi qu'une typologie des différents types d'innovations adoptée par l'entreprise en distinguant entre l'innovation selon sa nature et l'innovation selon son ampleur, nous avons ainsi pu voir l'innovation de produit, de procédé, d'organisation et de commercialisation, mais aussi l'innovation radicale dite de rupture et l'innovation incrémentale dite relative, nous avons abordé les différentes sources de l'innovation à savoir les changements démographique et l'événement extérieur inattendus. Nous avons aussi traité les objectifs de l'innovation afin de savoir dans quel but les entreprises sont amenées à innover.

L'innovation se distingue de l'invention, car cette dernière n'aura une chance de devenir innovation que si elle porte en elle-même, les capacités à être réalisable, à répondre à un besoin solvable, et avoir évidemment les moyens correspondants.

Nous avons abordé le processus d'innovation qui regroupe l'ensemble des activités tant techniques que marketing ou managériales nécessaires pour transformer une idée de produit nouveau en une réalisation effective, susceptible d'être commercialisée.

Chapitre II : La compétitivité des entreprises Algériennes

Le thème de la compétitivité est au cœur de la préoccupation de toutes entreprises quel que soit la nature de son activité. L'acuité de la concurrence et la montée de l'incertitude impliquent pour les entreprises un impératif de compétitivité globale. Depuis le tournant du 21ème Siècle, la « compétitivité » s'est imposée comme un objectif prioritaire dans tous les domaines, en effet les entreprises compétitives sont celles qui transforment rapidement les nouvelles idées en nouveaux produits.

La compétitivité d'une entreprise représente ses performances à long terme, une entreprise dite compétitive obtient des résultats supérieurs à la moyenne. Au-delà des critères traditionnels, les déterminants de la compétitivité s'étendent aux domaines du management, du marketing, du design, etc.

Nous avons consacré ce chapitre que nous avons divisé en deux sections la première section nous permettra d'avoir une vue d'ensemble sur la compétitivité allant de sa définition en passant par ses formes ainsi que ses facteurs, ensuite dans la deuxième section nous allons aborder l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises.

Section 1 : Généralités sur la compétitivité de l'entreprise

Dans cette section, nous allons voir en premier lieu les principales définitions de la compétitivité proposées par les économistes ainsi que ses types et ses caractéristiques, nous allons voir aussi ce qu'est la concurrence et la relativité, nous allons définir l'avantage concurrentiel et voir ses différents types.

1.1.1 Définition de la compétitivité

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 »²⁸.

²⁸. MARTINET A-Ch. et A. SILEM, « Le lexique de gestion », Ed. DALLOZ, 5ème édition, Paris, 2000, P.91.

Le concept de compétitivité a fait objet de plusieurs définitions :

Selon INGHAM Marc : « La compétitivité d'une entreprise serait sa capacité, dans des conditions de concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période »²⁹.

Selon SAUVIN Thierry : « Une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner efficacité et efficience. Être efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif (répond par, exemple, aux attentes des consommateurs). L'efficience est la capacité à économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé »³⁰.

Plus récemment, GARNIER et CAPUL considèrent la compétitivité comme étant « la capacité d'une entreprise, d'un secteur, ou d'une économie à faire face à la concurrence, tant sur les marchés extérieurs que sur son marché interne »³¹.

Il ressort que la compétitivité est une notion économique résumant la capacité d'être viable et de se développer par rapport aux autres territoires et entreprises ayants des activités économiques comparables. On peut dire que la notion de compétitivité a évolué avec l'évolution du concept de l'entreprise et de sa conception dans l'environnement concurrentiel.

L'approche traditionnelle du concept de compétitivité est basée sur deux définitions : des définitions basées sur les coûts de production et des définitions basées sur la part du marché.

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

Basée sur la capacité à produire des biens et des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents avec une qualité identique.

1.2.2. La compétitivité structurelle hors – prix

Basée sur la capacité à imposer ses produits sur un marché non pas du fait de leur prix mais en raison de leur qualité, de leur innovation, des services attachés, etc.

²⁹ INGHAM Marc, Management stratégique et compétitivité, Edition De Boeck Université, Paris, 1998, P.2.

³⁰ SAUVIN Thierry, La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée, Ellipses, Paris, 2009, P.8.

³¹ CAPUL Jean Yves et GARNIER Olivier, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Edition Hatier, 2013, P.21.

1.3. Les fondamentaux de la compétitivité

La compétitivité met en relation trois mots essentiels ³²: 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. L'avantage concurrentiel dans l'entreprise

Un avantage concurrentiel est un avantage temporaire de l'entreprise sur ses concurrents, Il procure à l'entreprise qui le détient une position dominante sur son marché. Cela signifie qu'elle est en tête dans la compétitivité qu'elle mène contre les autres entreprises concurrentes³³.

³² 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.

³³Porter. M, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris ,1986.

1.4.1. Les différents types de l'avantage concurrentiel

- Les avantages liés au produit

Un produit peut apporter à une entreprise un avantage concurrentiel sur les autres firmes pour plusieurs raisons : il peut être porteur d'une innovation de concept radicale, il peut jouir d'une notoriété exceptionnelle, il correspond parfaitement aux attentes des consommateurs.

- Les avantages liés au marché

Le marché sur lequel est implantée l'entreprise peut lui procurer un avantage concurrentiel s'il est particulièrement porteur. C'est le cas, par exemple, du marché lié au vieillissement de la population.

- Les avantages liés à la technologie

L'entreprise qui maîtrise les nouvelles technologies profite d'un avantage concurrentiel ce qui lui permet de proposer des nouveaux produits et fidéliser la clientèle.

1.4.2. La politique pour conserver son avantage concurrentiel

Pour ne pas perdre sa place dans la compétition économique, l'entreprise doit prendre en compte deux éléments fondamentaux

- Maîtriser les coûts de production

Cela passe par une analyse rigoureuse de son processus de production, pour permettre des gains de productivité, des économies d'échelle...

- Améliorer la qualité

Le coût de la non-qualité est élevé, car les clients perdus sont difficiles à reconquérir.

C'est pourquoi l'entreprise doit mettre en place des outils tels que les cercles de qualité ou les procédures de certification pour améliorer la qualité.

1.5 Les différents indicateurs de la compétitivité

Pour mesurer la compétitivité d'une entreprise, on utilise plusieurs indicateurs objectifs comme :

- les parts de marché que l'entreprise réussit à conserver ou à gagner par rapport à ses concurrents

- sa rentabilité, c'est-à-dire le rapport entre les revenus procurés par l'activité de l'entreprise et

Les capitaux investissent.
- sa productivité, c'est-à-dire le rapport entre la quantité de biens et services produits par l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour y parvenir (niveau de travail et de capital).

Section 2 : L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises

L'actualité récente a mis en lumière l'importance accordée par les entreprises à l'innovation pour son impact sur la compétitivité et la productivité et la réduction des coûts, c'est aussi un moyen de gagner des parts de marché.

2.1. L'innovation améliore la compétitivité

Dans une économie de la connaissance, la concurrence entre les entreprises ne repose plus seulement sur les prix mais sur l'innovation. En effet, si l'innovation permet aux entreprises de gagner des parts de marché en commercialisant de nouveaux produits et services, elle leur permet également de réaliser des gains de productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits et leur adaptation au marché et donc de gagner en compétitivité.

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

Avant, la croissance reposait sur le capital et le travail qui sont deux facteurs essentiels qui conditionnaient les compétitivités relatives des économies. Aujourd'hui, le capital est mobile et le travail est abondant. Ces deux facteurs restent, toutefois, importants mais ils ne permettent pas de créer la différenciation. Ainsi, ce qui fait la différence aujourd'hui, c'est l'innovation. Elle apparaît comme une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises.

2.1.1.1. Les innovations de procédés et les gains de productivité

La mise en œuvre de nouvelles techniques de production grâce à l'utilisation de nouvelles machines ou de nouveaux équipements permet, en général, aux entreprises d'accroître leur productivité. C'est-à-dire le rapport entre les quantités produites et les quantités de travail ou de capital utilisées. Chaque unité produite revient ainsi moins cher à réaliser, ce qui permet de la vendre à un prix inférieur tout en continuant à faire des bénéfices, d'où une meilleure compétitivité-prix.

L'innovation de procédés permet d'accroître la productivité qui favorise une augmentation de l'offre puisque l'entreprise peut produire une quantité supérieure de biens ou de services avec autant de moyens mis en œuvre. Une hausse de la productivité des entreprises permet une hausse de la consommation des biens et services produits³⁴. Il faut qu'une partie des gains de productivité se traduise par une baisse des prix et que la demande soit élastique par rapport à ses variations de prix. Il faut, en outre, que les gains de productivité occasionnent des hausses de salaire qui élèvent le pouvoir d'achat et donc la consommation.

La théorie moderne de la croissance dégage trois grands facteurs déterminants de la croissance de la productivité à long terme, à savoir l'accumulation de capital corporel, l'accumulation de capital humain et le taux d'innovation et de progrès technique. Il ne faudrait cependant pas y avoir des facteurs distincts. Car, ils ont une interaction complexe et dynamique et une complémentarité les rapproche. On incorpore, généralement, des technologies de pointe aux procédés de fabrication en vue d'améliorer la productivité, mais il faut aussi de nouveaux investissements en outillage et en formation de la main-d'œuvre pour que ces technologies soient d'une utilisation efficace. Bref, ce sont ces trois grands facteurs qui font de productivité dans leur quantité et leur qualité et dans leur mode d'organisation, dans une entreprise³⁵.

2.1.1.2. L'innovation organisationnelle et la réduction des prix

L'augmentation de la productivité, favorable à la compétitivité-prix, peut également conditionner l'innovation dans l'organisation du travail. Ainsi le taylorisme, grâce à la division verticale et horizontale du travail, a permis de quadrupler la production des entreprises concernées à la fin du dix-neuvième siècle, tout en divisant le nombre d'ouvriers par quatre. Puis le fordisme, au début du dix-huitième siècle, a permis d'augmenter encore la productivité et de faire des élaborations entre les postes du travail. Ainsi, entre 1910 et 1925, le prix d'une automobile "Ford" a été divisé presque par dix.

Le toyotisme, qui s'est développé à partir des années 60 au Japon et qui s'est répandu sur toute la planète par la suite, a visé les mêmes objectifs de hausse de la productivité et donc l'augmentation de la compétitivité-prix, à un moment où le modèle taylorien-fordien commençait à atteindre ses limites partout dans le monde. Cette méthode d'organisation du

³⁴ M. Bonvallet, « En quoi l'innovation est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises », Curies, 2010, P.6.

³⁵ Somsehwar R., Ashfaq A., William H. et Phaedra Kaptein-R., « L'importance de l'innovation pour la productivité », Observateurs International de la Productivité, Canada, 2001, P.11.

travail imaginée par ‘’Taichi Ohno’’, cherche à favoriser la réactivité de l’entreprise afin de diminuer les coûts liés aux stocks et aux incertitudes sur l’évolution de l’environnement. Cela conduit à mettre l’accent, notamment, sur la polyvalence et l’esprit d’initiative des salariés³⁶.

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 qui prône le « zéro défaut ». Et il ne fait guère de doute que la réputation de qualité et de fiabilité des véhicules d’un constructeur automobile, par exemple, peut lui permettre de bien vendre ses produits malgré des prix plus élevés que ceux de la concurrence.

2.2. L’analyse de Michael Porter

Michael Porter considère que le champ concurrentiel de l’entreprise varie selon la taille de la cible. En combinant ces deux caractéristiques (l’innovation et la compétitivité), M. Porter définit trois stratégies de base : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration fondée sur les coûts ou sur la Différenciation.

2.2.1. La stratégie de domination par les coûts.

L’entreprise détient un réel avantage concurrentiel si elle peut influencer les prix de son secteur. Les sources d’avantages dépendent généralement de la structure de l’industrie et

³⁶ Dirk R., Hienz M., « Le lean management », édition d’organisation, paris, 1994, P.223.

peuvent provenir des économies d'échelle, de la technologie de propriété industrielle, de l'accès préférentiel aux matières premières, de la fabrication peu coûteuse ou d'autres facteurs.

2.2.2. La stratégie de différenciation.

En choisissant une stratégie de différenciation, l'entreprise cherche à être unique sur son secteur d'activité grâce à quelques points clés. En satisfaisant de façon exclusive les besoins de la demande, cette stratégie permet de positionner l'offre avec un prix plus élevé.

2.2.3. La stratégie de focalisation ou de concentration.

L'entreprise vise à se focaliser sur un marché étroit dit de niche. Elle met en avant un avantage concurrentiel qui est, soit lié au coût, soit lié à la différenciation.

- L'Objectif de l'analyse Michael Porter est de nourrir la réflexion marketing en vue de déterminer plus justement la stratégie à adopter, compte tenu du champ concurrentiel et de l'avantage compétitif de la marque, des produits ou de l'entreprise.

2.3. La chaîne de valeur

Selon Porter, la chaîne de valeur repose sur l'enchaînement, la succession d'activités étape par étape, jusqu'au produit ou au service final. Chaque étape permet d'y ajouter de la valeur et donc de contribuer à l'avantage concurrentiel de l'organisation.

M. Porter distingue deux grands types d'activité : les activités principales et les activités de soutien³⁷.

Les activités principales sont celles qui participent directement à la fabrication et aux ventes des produits : logistiques internes, production, logistiques externes, commercialisation et vente...

Les activités de soutien participent indirectement au cycle de production et de vente : approvisionnement, développement technologique, gestion des ressources humaines, infrastructures direction générale, finance, juridique, qualité, système d'information.

- Les objectifs de cette analyse :
- Comprendre comment chaque activité, c'est à dire chaque maillon qui compose l'entreprise, crée ou lui fait perdre de la valeur

³⁷ AMELON J., CARDEBAT J. : « les niveaux défis de l'internationalisation », Boeck, Paris, 2010, P.179.

- Allouer les ressources et concentrer les efforts sur les activités charnières pour rendre l'entreprise plus compétitive sur son marché. Pour dégager la marge compétitive de l'entreprise, il faut décomposer cette dernière, en enchaînement d'activités (exemple : achats) qui regroupent chacune des processus métier (exemple : négociation des prix avec les fournisseurs).

2.4. Les cinq forces concurrentielles de Michael Porter

Michael Porter a défini cette méthode d'analyse du marché dans les années 1980. Ces 6 composantes représentent de son point de vue l'ensemble des facteurs qui caractérisent tout marché³⁸.

2.4.1. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Correspond à leur capacité à influencer sur l'entreprise, en termes de prix et de qualité des produits ou services qu'ils fournissent. Le pouvoir de négociation du fournisseur est important.

2.4.2. La menace de nouveaux entrants potentiels

Est fonction de l'importance des barrières à l'entrée dans ce type d'activité. Voici une liste de types de barrières à l'entrée qui peuvent exister.

Le manque d'image pour ce type d'activité.

Les investissements en marketing qu'il faudra réaliser pour récupérer des clients.

Les besoins de capitaux, surtout s'ils sont consacrés à des dépenses non récupérables l'accès aux canaux de distribution.

Les brevets.

2.4.3. Le pouvoir de négociation des clients

Est leur capacité à négocier le prix, le niveau de qualité, les services associés, etc. Cela a un impact direct sur la rentabilité d'une entreprise. Un client est puissant si, par exemple : Il achète des quantités importantes, Il y a de nombreux concurrents qui réalisent ce type de produit, Il veut réduire ses coûts d'achat.

2.4.4. La menace des produits de substitution

Est liée au fait qu'un besoin consommateur peut être satisfait par plusieurs solutions (produits ou service). Cette menace est d'autant plus grande que :

³⁸Porter M., op.cit, P.24.

- Les coûts de transfert supportés par les clients sont faibles.
- Le rapport prix/performance est similaire voire plus faible.

2.4.5. La rivalité entre concurrents existants

Correspond aux actions qui jouent sur le profit telles que les baisses de prix, le lancement de produit ou une communication intensive. L'incidence de cette rivalité est importante si :

Les concurrents sont nombreux.

Les offres sont similaires.

La croissance du secteur est faible.

Les coûts fixes sont élevés.

-Les Objectifs des cinq forces de Michael Porter

- Analyser l'univers concurrentiel et son propre positionnement dans ce dernier.
- Faire les bons choix en termes de stratégie.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons abordé les contours théoriques de ce concept de compétitivité. Ainsi, après avoir analysé un certain nombre de notion portant sur la compétitivité, en évoquant ses différents types et sa mesure, nous avons mis en exergue la relation entre l'innovation et la compétitivité de l'entreprise. Nous avons vu que la compétitivité est un concept qui débouche sur différents principes fondement aux à savoir : la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel. Désormais, l'innovation reste nécessaire, car elle représente l'une des clés de survie des entreprises.

**Chapitre III : Cas pratique portant sur l'impact de
l'innovation sur la compétitivité des entreprises de la
wilaya de Bejaia**

Après avoir abordé les différents aspects théoriques concernant l'innovation, ainsi que celui de la compétitivité, il convient dans le présent chapitre, d'essayer de réaliser l'étude sur le terrain et de traiter la question dans quelle mesure l'innovation est considérée comme un facteur de compétitivité dans les entreprises de la wilaya de BEJAIA. Pour y parvenir, nous avons structuré ce troisième chapitre autour de deux sections. La première section est consacrée à la démarche méthodologique et contexte de l'étude empirique. Dans la deuxième section nous allons présenter l'analyse et l'interprétation de résultats recueillies par notre enquête.

Section 1 : La démarche méthodologique et contexte de l'étude empirique

Dans la présente section, nous allons traiter de la démarche méthodologique, où nous allons présenter la méthode de construction de l'échantillon, ainsi que la méthode de collecte de données, et enfin, la définition de la taille de l'échantillon.

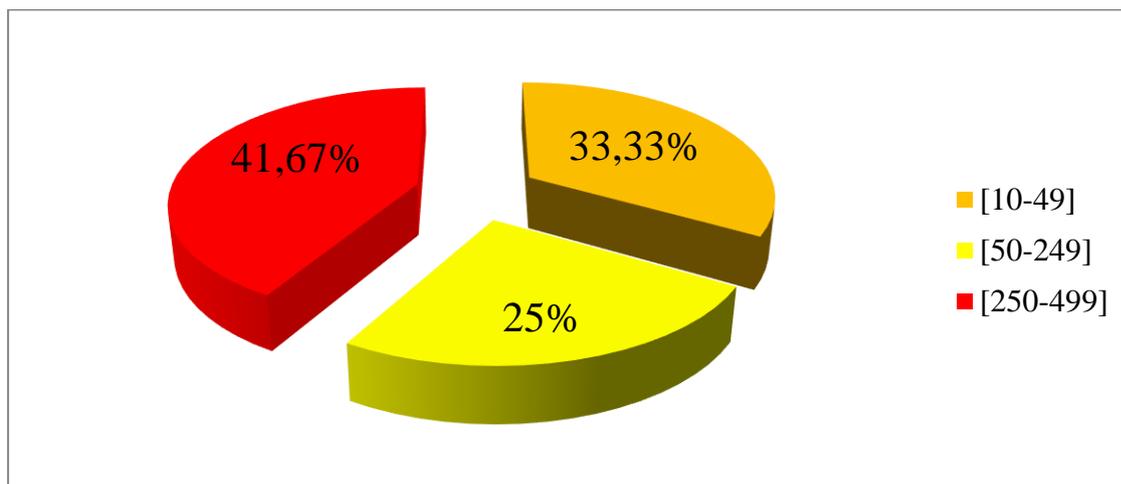
1.1. Caractéristiques de l'échantillon

Notre échantillon initial est composé de 24 entreprises et au dépouillement final nous n'avons récupéré que 12 (COGB LABELLE, Unité Bejaia Emballage (BEJE), Soummam computer système, SPC GB, SIBEA, ENMTP, SIMAFE, Gouraya golf, San vital, Midep packaging, Salah Plast amrouche et Cie, Générale lubrifiants) soit un taux de 50%. L'échantillon est constitué d'entreprises dont l'effectif varie entre 14 et de 603 salariés. L'échantillon couvre les secteurs suivants : agro-alimentaire, transformation et production, textile, service, informatique.

La répartition de l'échantillon par taille et par secteur d'activité est indiquée respectivement dans les figures n°08 et n°09.

Chapitre 3 : Cas pratique portant sur l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises de la wilaya de Bejaia

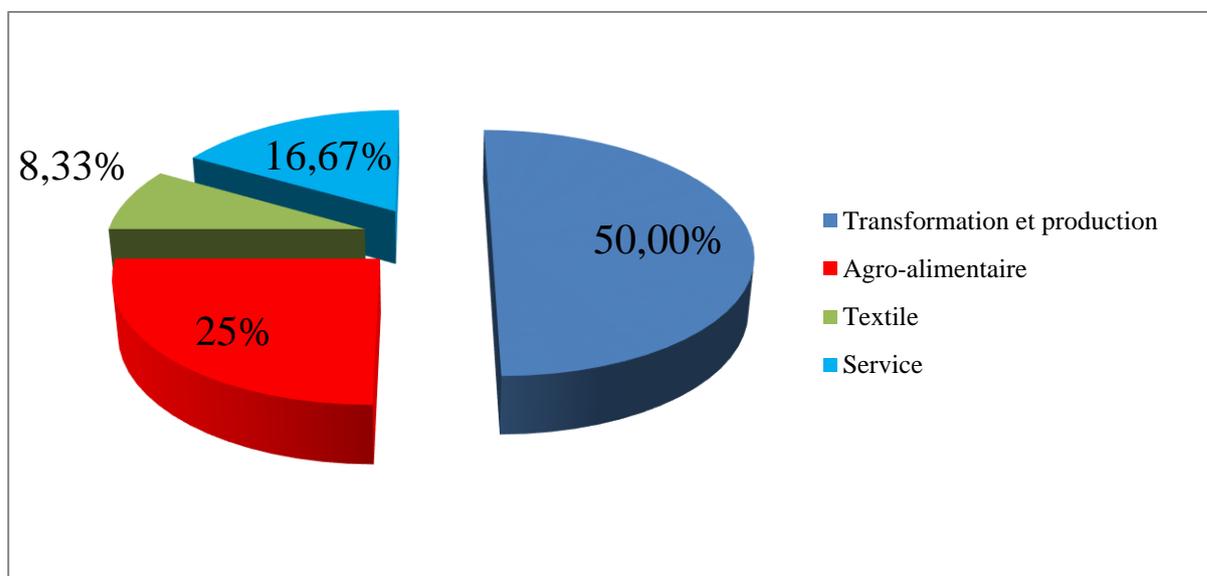
Figure N°08 : La répartition de l'échantillon par taille (effectif)



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

D'après la figure N°08, nous constatons que 58.33% de notre échantillon sont des petites et moyennes entreprises, et 41.67% sont des grandes entreprises.

Figure N°09 : Répartition de l'échantillon par secteur d'activité



Source : Réalisé par nous même

Les secteurs constituant notre échantillon sont de l'ordre : 50% pour le secteur de transformation et production, 25% pour le secteur agroalimentaire, 16.67% pour le secteur des services, 8.33% pour le secteur textile.

1.2. Choix de la méthode de collecte de données

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisis l'enquête par questionnaire administré aux responsables des entreprises, comme méthode de collecte de données. Ce processus de collecte nous a permis, d'obtenir le maximum d'information afin d'étirer les résultats aussi concluant que possible.

Le questionnaire est structuré en trois axes principaux :

- Le premier axe concerne l'identification de l'entreprise dans lequel nous avons collecté les informations concernant, le statut juridique, le secteur d'activité, la taille...etc.
- Le deuxième axe a pour but de déterminer les différentes pratiques d'innovations aux seins des entreprises enquêté et son impact sur la compétitivité des entreprises.
- Le troisième axe pour objectif d'identifier comment les entreprises enquête procède pour se procurer un avantage concurrentiel à partir de l'innovation.

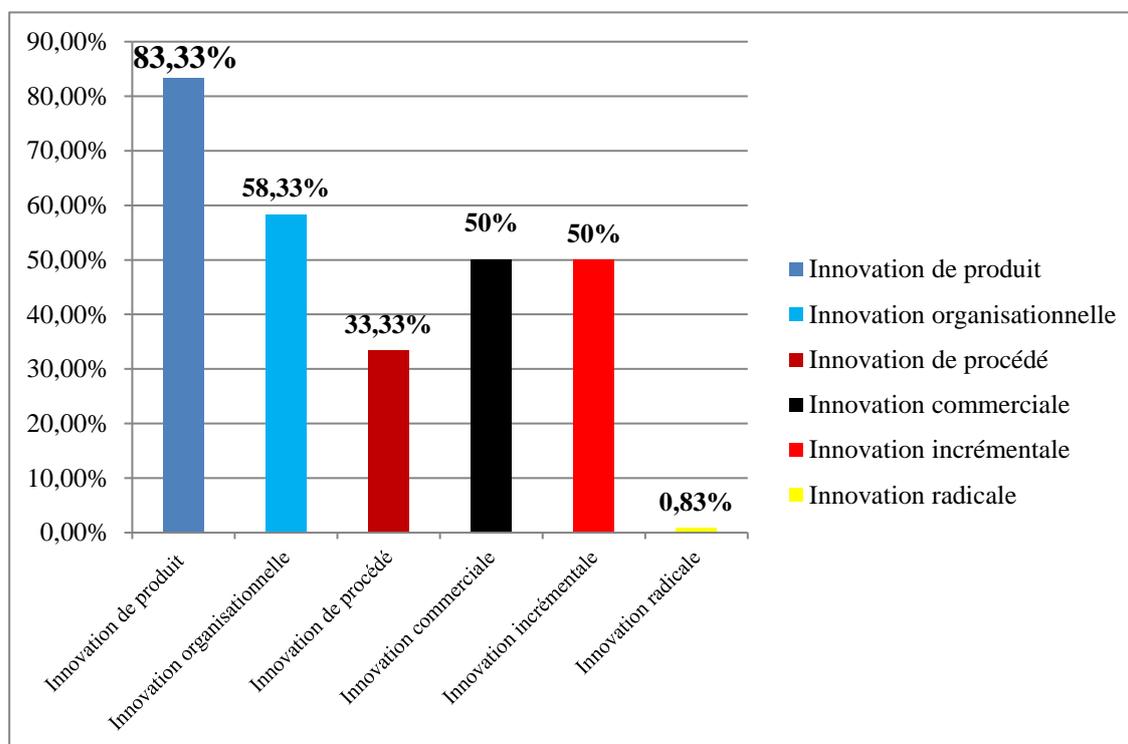
Section 2 : Présentation, analyse et interprétation des résultats

Dans la présente section, nous allons présenter les données recueillies, ensuite analyser et interpréter les résultats.

a. Les types d'innovation

Nous avons demandé au responsable d'indiquer les types d'innovation utiliser pour procurer un avantage concurrentiel. Les réponses obtenues sont données dans la figure N°10.

Figure N°10 : La contribution des types d'innovations à l'obtention d'un avantage concurrentiel



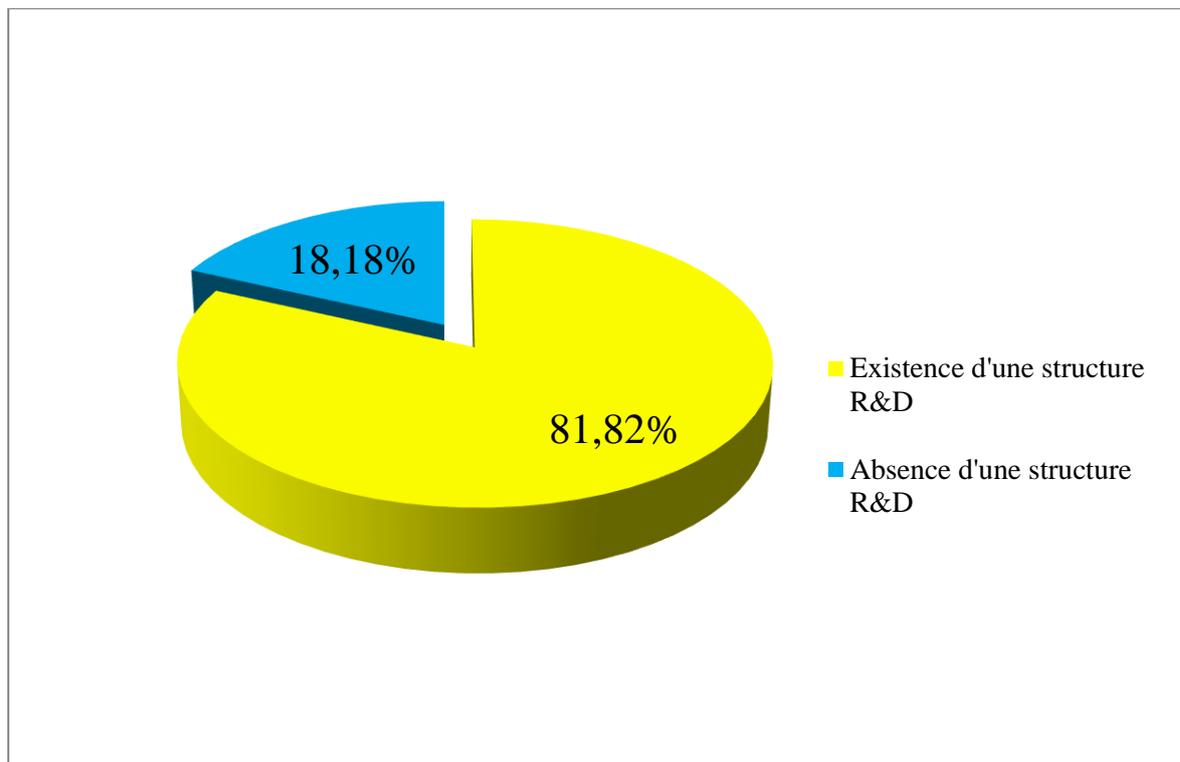
Source : Réalisé à partir des données recueillies auprès des entreprises enquêtées

La figure N°10, montre que la quasi-totalité des entreprises (soit 83.33%) utilisent l'innovation de produit pour procurer un avantage concurrentiel, puis l'innovation commerciale, organisationnelle et incrémentale avec un taux de 50%,58.33%, et 50%, et enfin l'innovation de procédé et radicale avec un taux de 33.33%, et 0.83%.

b. Structure recherche et développement

Nous avons demandé au responsable d'indiquer si leurs entreprises possèdent une structure R&D. Les réponses obtenues sont données dans la figure N°11.

Figure N°11 : La répartition de l'échantillon par structure R&D.



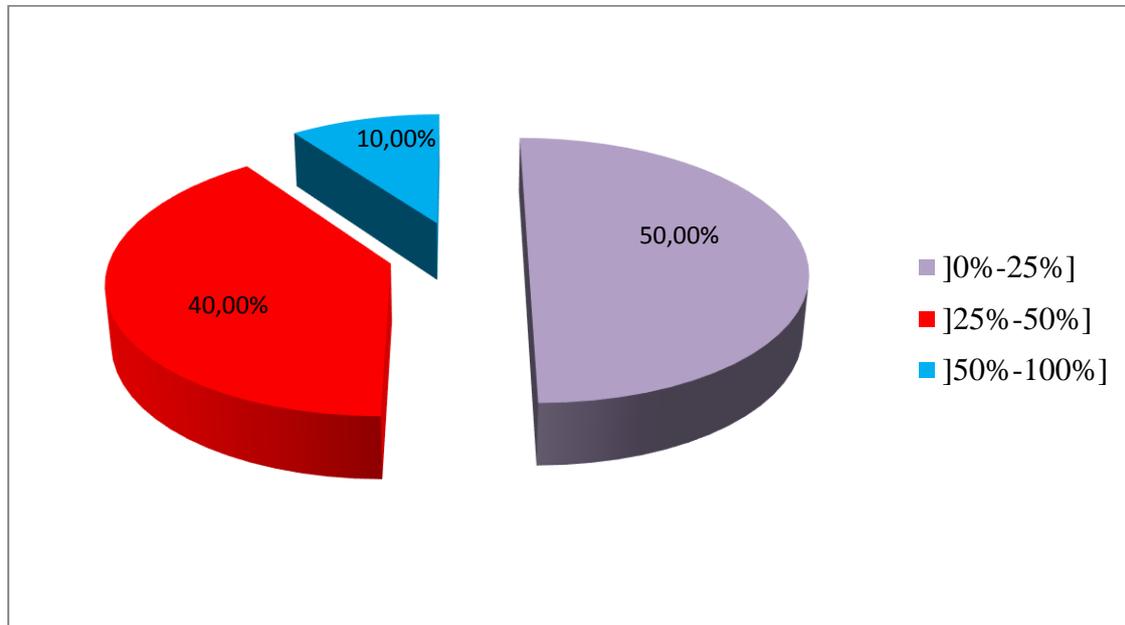
Source : Réalisé à partir des données recueillies auprès des entreprises enquêtées

D'après la figure N°11, nous remarquons que plus de 80% des entreprises (soit 81.82%) ont une structure R&D, et 18.18% qui ne l'ont pas.

c. La contribution de l'innovation à l'augmentation du chiffre d'affaire.

Pour apprécier la relation entre l'usage de l'innovation et le chiffre d'affaire, nous avons demandé aux responsables des entreprises enquêtés d'indiquer si l'innovation participe réellement à l'augmentation du chiffre d'affaire de leurs entreprises. Les réponses sont données dans la figure N°12.

Figure N°12 : La répartition de l'échantillon selon la contribution de l'innovation à l'augmentation du chiffre d'affaire



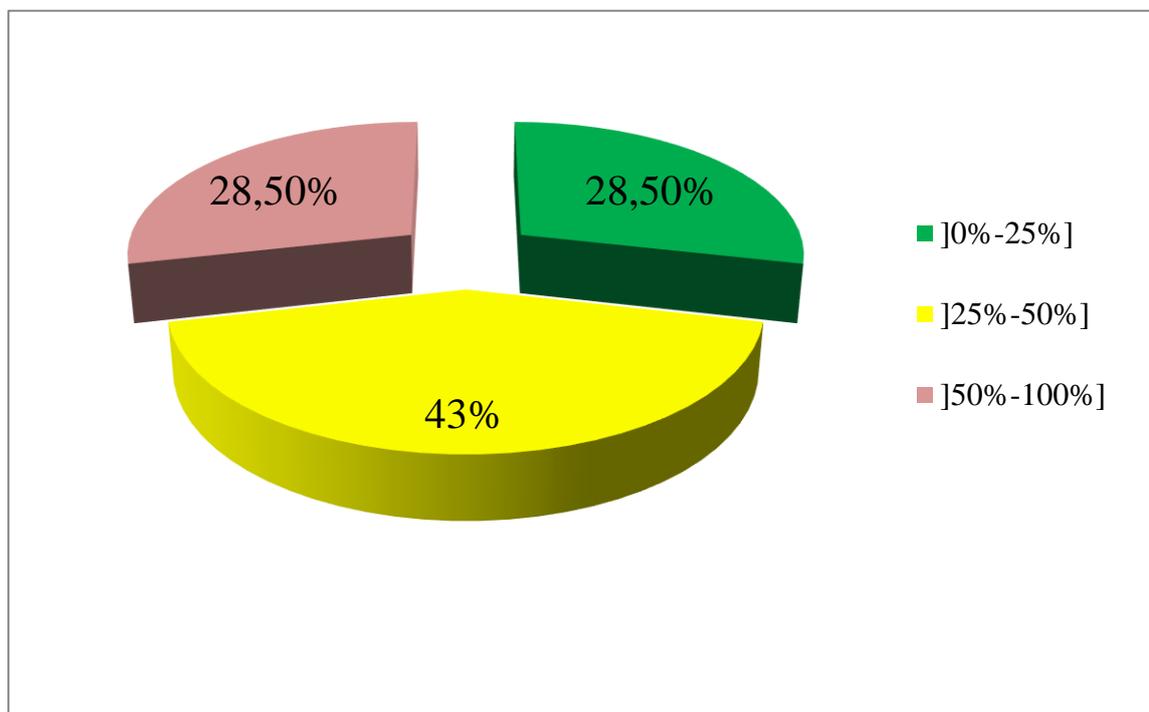
Source : Réalisé à partir des données recueillies auprès des entreprises enquêtées

Nous remarquons que 50% des entreprises déclarent que l'usage de l'innovation contribue à une augmentation du chiffre d'affaire de 1 à 25%, et 40% déclarent une augmentation de 26 à 50% avec l'utilisation de l'innovation.

d. La contribution de l'innovation à l'augmentation des parts de marchés

Pour apprécier la relation entre l'usage de l'innovation et la part de marché, nous avons demandé au répondant d'indiquer si l'innovation participe réellement à l'augmentation des parts de marchés de leur entreprise. Les réponses sont données dans la figure N°13.

Figure N°13 : La répartition de l'échantillon selon la contribution de l'innovation à l'augmentation des parts de marchés



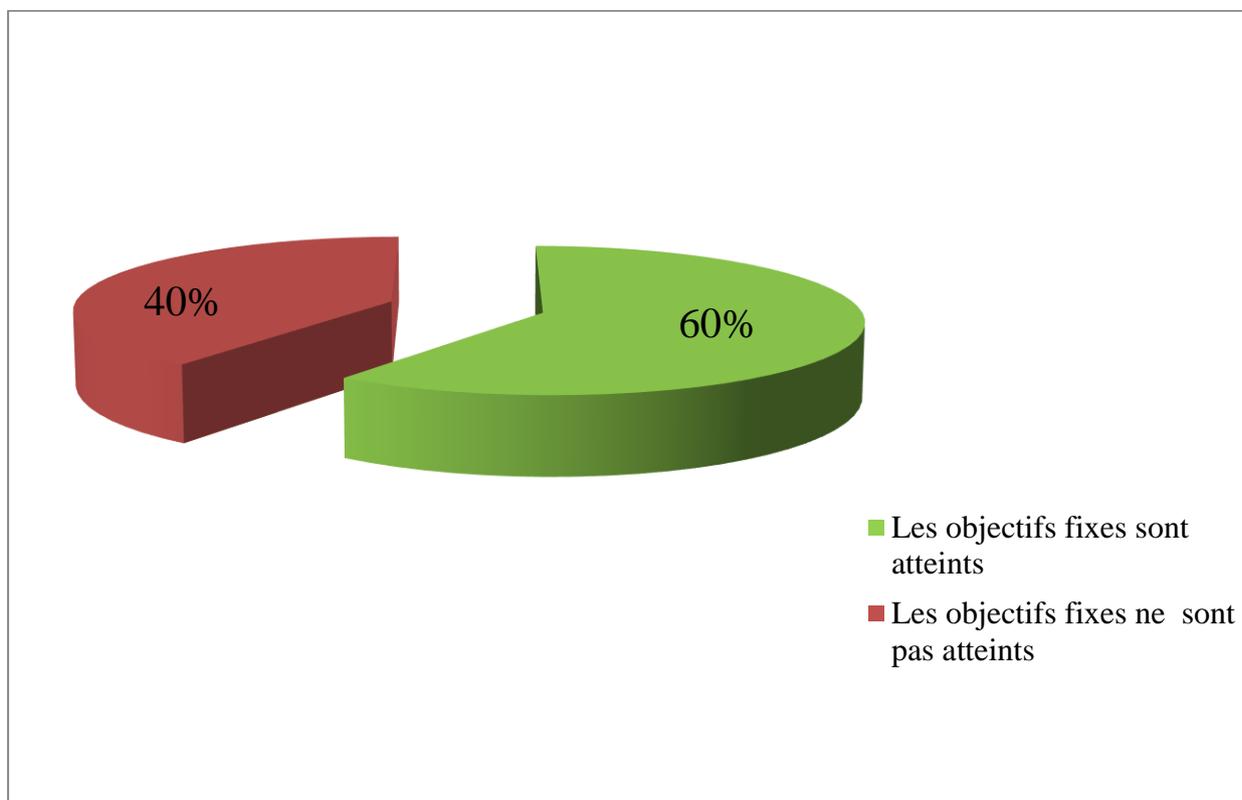
Source : Réalisé à partir des données recueillies auprès des entreprises enquêtées

La figure n°13, montre que plus du soit 43% des entreprises de notre échantillon déclarent que l'utilisation de l'innovation contribue à l'augmentation des parts de marchés de 26 à 50%, et 28.50% situe cette augmentation entre 51 à 100%.

e. : La répartition de l'échantillon selon l'impact de l'innovation sur le degré d'atteintes des objectifs

Nous avons demandé aux interlocuteurs d'indiquer l'impact de l'innovation sur le degré d'atteintes des objectifs de leur entreprise. Les réponses sont données dans la figure N°14.

Figure N°14 : La répartition de l'échantillon selon l'impact de l'innovation sur le degré d'atteintes des objectifs



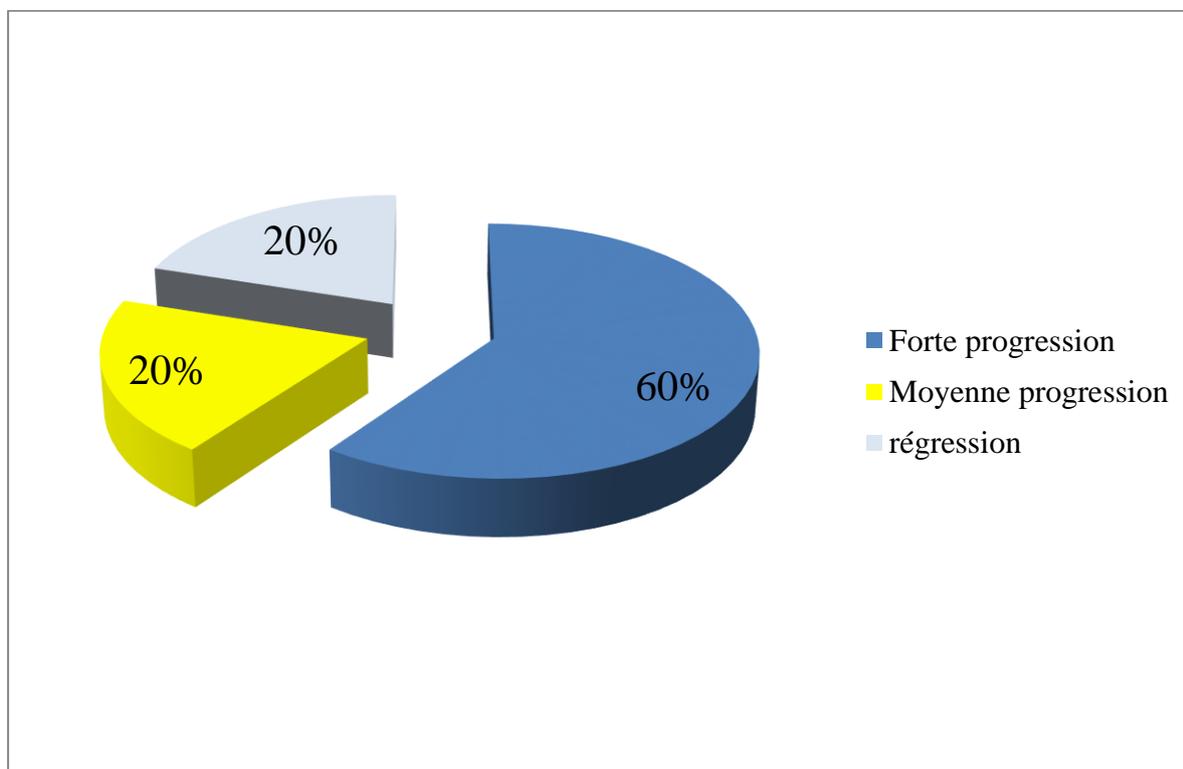
Source : Réalisé à partir des données recueillies auprès des entreprises enquêtées

La figure N°14, illustre que 60% des entreprises ont atteints les objectifs fixés, et 40% des entreprises n'ont pas atteints les objectifs fixés.

f. L'évolution de la rentabilité de l'entreprise après l'utilisation de l'innovation

Pour mesurer l'impact de l'innovation sur la rentabilité de l'entreprise, nous avons demandé au répondant d'exprimer leur avis concernant cette question. Les réponses sont données dans la figure N°15.

Figure N°15 : La répartition de l'échantillon selon l'évolution de la rentabilité de l'entreprise après l'utilisation de l'innovation



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

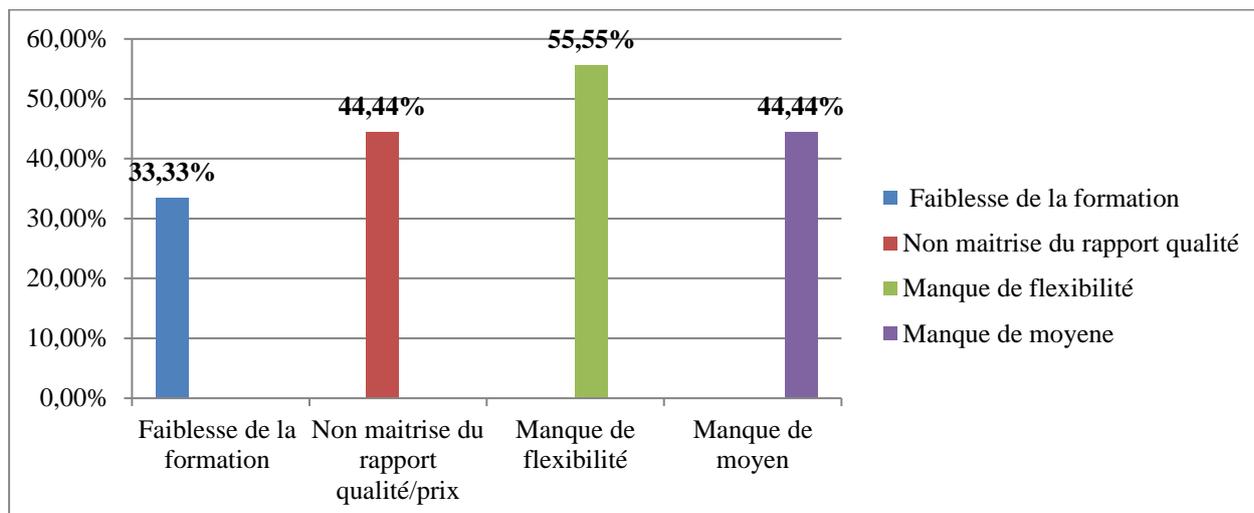
Nous remarquons que 60% des entreprises déclarent qu'avec l'utilisation de l'innovation leur rentabilité a fortement progressé, et 20% des entreprises indiquent que leur rentabilité a peu progressé après même l'usage de l'innovation, et 20% des entreprises indiquent que leur rentabilité a régressé après l'usage de l'innovation

g. Les obstacles rencontrés en matière d'innovation

Pour déterminer les obstacles rencontrés en matière d'innovation par les entreprises de notre échantillon, nous avons demandé au répondant d'indiquer les obstacles rencontrés par leurs entreprises respectives en matière d'innovation. Les réponses obtenues sont données dans la figure N°16.

Chapitre 3 : Cas pratique portant sur l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises de la wilaya de Bejaia

Figure N°16 : Les obstacles rencontrés en matière d'innovation



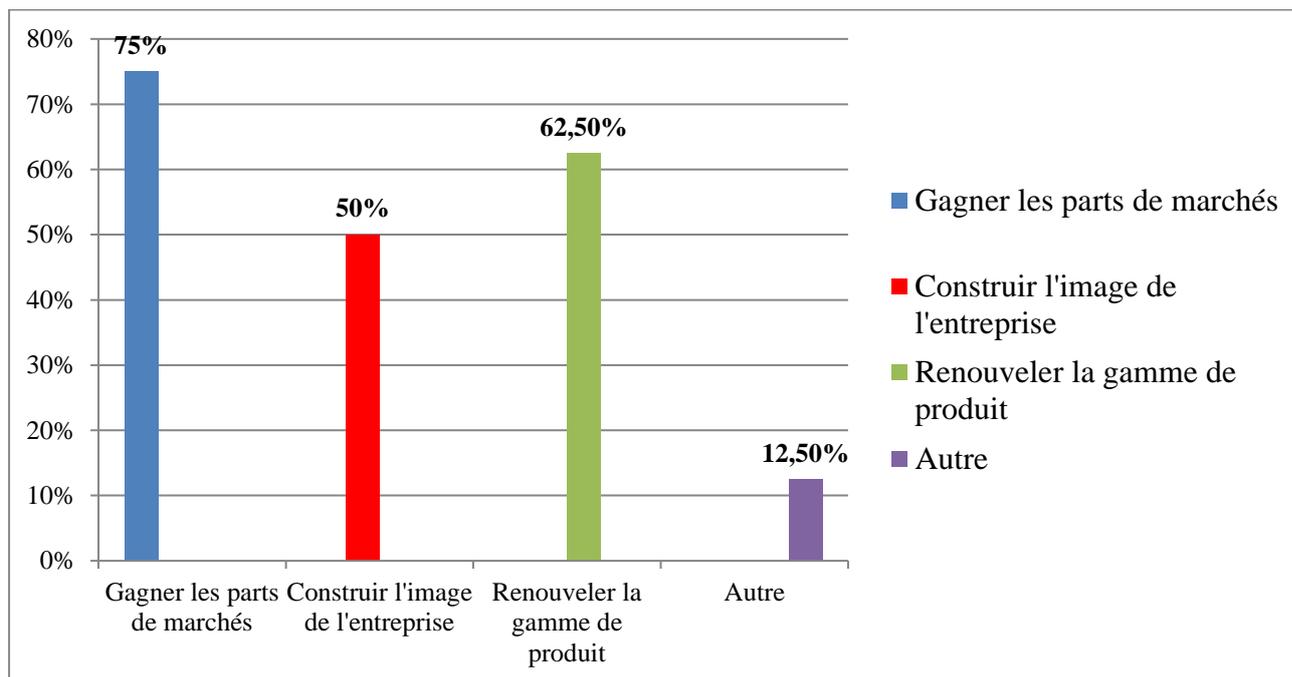
Source : Réalisé à partir des données recueillies auprès des entreprises enquêtées

D'après la figure N°16 nous constatons que 33.33% des entreprises ont pour obstacle la faiblesse de la formation, et 44.44% ne maitrise pas le rapport qualité/prix, et 55.55% manque de flexibilité, et 44.44% manque de moyen.

h. Les objectifs fixés à travers l'innovation

Pour voir les objectifs fixés par les entreprises à travers l'innovation, nous avons demandé aux répondant de donner leur avis concernant cette question. Les réponses sont données dans la figure N°17.

Figure N°17 : Les objectifs fixés à travers l'innovation



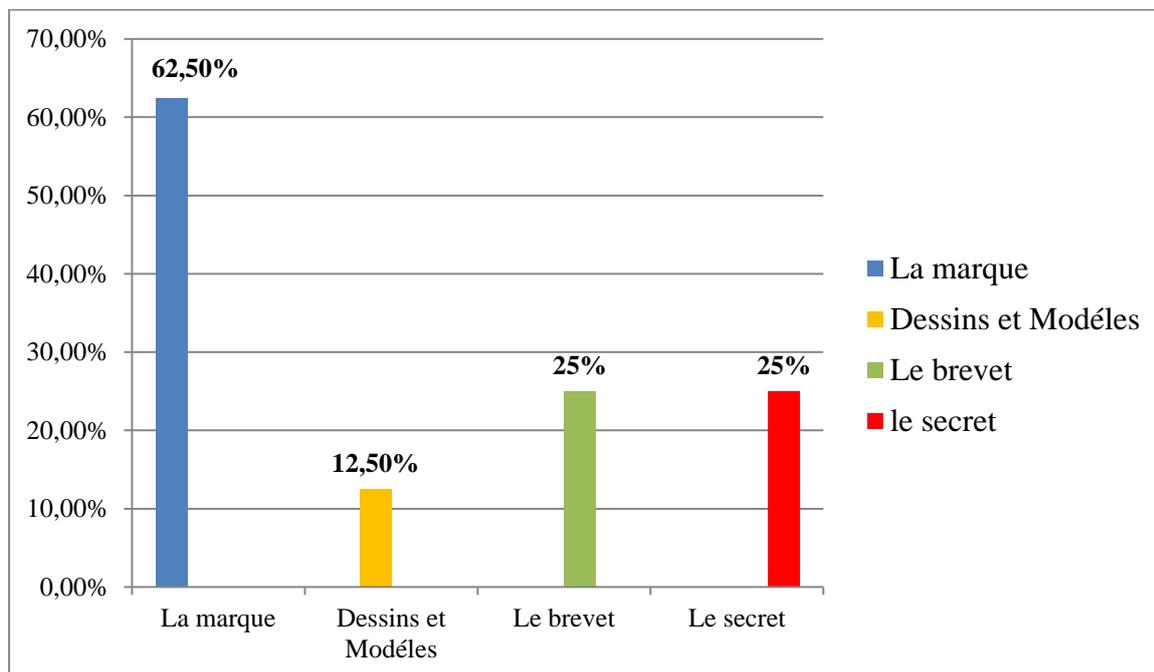
Source : Réalisé à partir des données recueillies auprès des entreprises enquêtées

Nous remarquons que 75% se sont fixés pour objectif les gains des parts de marchés, et 50% construisent l'image de l'entreprise, 62.5% ont pour objectif de renouveler la gamme de produit.

i. Les types de protection d'innovation

Pour apprécier les types de protection d'innovation nous avons demandé au répondant de donner leur avis sur cette question. Les réponses sont données dans la figure N°18.

Figure N°18 : Les types de protection d'innovation



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

Nous remarquons que 62.5% des entreprises protègent leur innovation grâce à la marque, et 12.5% grâce aux dessins et modèles et 25% grâce au brevet et au secret professionnel.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons eu pour objectif de contribuer à la compréhension de la réalité de l'innovation au sein de différents secteurs d'activités.

D'après les résultats obtenus à travers notre enquête de terrain, la majorité des entreprises font partie du secteur agroalimentaire ou transformation. Ces deux secteurs étant les plus présents au sein de la wilaya de Bejaia.

La plupart des entreprises enquêtées font du projet de l'innovation une stratégie de développement de l'entreprise. Celles-ci accordent une grande importance à cette stratégie et plus exactement à l'innovation du produit et à l'innovation incrémentale, stratégies étant les moins risquées contrairement à l'innovation radicale demandant, entre autres, plus d'investissement.

Chapitre 3 : Cas pratique portant sur l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises de la wilaya de Bejaia

D'une autre part, nous avons aussi observé à travers notre étude empirique que presque toutes ces entreprises possèdent une structure de R&D, soit 81.82%. De plus, la majorité de ces entreprises ont récemment assimilé cette structure. Ce qui explique que la structure de R&D joue un rôle important dans le processus d'innovation, en participant à la production des idées nouvelles et en développant les connaissances nécessaires, à la transformation de ces idées en innovation.

Il y a de multiples raisons d'innover, mais également de manières de le faire. L'innovation est devenue une composante primordiale dans notre société et les entreprises se retrouvent dans l'obligation d'innover à des rythmes soutenus. Face à la concurrence accrue, elles doivent essayer de se renouveler le plus et le plus vite possible pour éviter de disparaître.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le présent travail a pour objectif de déterminer l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises. Pour y parvenir, nous avons, dans un premier temps, exploré la revue de la littérature académique et managériale, en rapport avec notre sujet de recherche, où nous avons mis en exergue les concepts de l'innovation, ensuite nous avons abordé le concept de compétitivité des entreprises. Dans un deuxième temps, nous avons réalisé une enquête de terrain sur un échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaia.

Pour réaliser cette étude, nous avons structuré notre travail en trois chapitres. Le premier chapitre est consacré aux cadres conceptuels de l'innovation, le deuxième traite le concept de la compétitivité et le dernier chapitre traite les résultats de notre enquête.

Au terme de cette recherche, il serait nécessaire de résumer l'essentiel des résultats auxquels nous sommes parvenus.

- L'étude a montré que l'usage de l'innovation a un impact positif, et apportent des améliorations considérables aux entreprises. En ce sens, l'on remarque que le chiffre d'affaire, les parts de marché, la productivité ainsi que de la rentabilité des entreprises, se sont fortement développés à travers l'innovation. Ce qui nous amène à vérifier (confirmer) notre première hypothèse selon laquelle l'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises.
- D'après les résultats obtenus, la quasi-totalité des entreprises déclarent que l'innovation contribue à l'augmentation du chiffre d'affaire.
- L'étude montre également que la majorité des entreprises, soit 60 % ont atteints les objectifs fixés à travers l'innovation.
- L'étude montre aussi que l'investissement en matière de l'innovation sous toutes ses formes a permis aux entreprises de procuré un avantage concurrentiel, ce qui nous a permis de confirmer notre deuxième hypothèse selon laquelle l'innovation procure un avantage concurrentiel aux entreprises.

Les limites de l'étude

Si notre recherche présente des intérêts, il est indéniable qu'elle possède également des limites. Parmi lesquelles on peut citer :

- La taille de l'échantillon n'est pas suffisamment importante pour pouvoir opérer les extrapolations appropriées.
- L'outil de collecte utilisé (le questionnaire) ne nous a pas permis d'obtenir toutes informations pertinentes et détaillées.
- Les limites à la fiabilité des informations données par les personnes enquêtées concernant leurs entreprises respectives. En effet, nos interlocuteurs ont souvent tendance à surestimer ou à sous-estimer la réalité étudiée dans leurs entreprises.
- L'indisponibilité des dirigeants nous a empêchés de réaliser des guides d'entretiens pour accéder à certaine information détaillée.
- L'attitude des dirigeants et leurs tendances à la rétention des informations lorsqu'ils s'adressent aux chercheurs universitaires.

Références bibliographiques

Références bibliographiques

I. Ouvrages

1. BELLON B., « L'innovation créatrice », Edition Economica, Paris, 2002, P.5-6.
2. Bonvallet M., « En quoi l'innovation est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises », Curies, 2010, P.6.
3. DRUCKER P., « Les Entrepreneurs » traduction française d'un de ses ouvrages phares au titre plus pertinent « Innovation and entrepreneurship ». Par JEAN-YVES GERMAIN, Éd. Résiac, 1999, le Mans, P.36.
4. CAPUL Jean Yves et GARNIER Olivier, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Edition Hatier, 2013.
5. Chouteau .M et Viévard L., « 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](http://www.millenaire3.com/Innovation.pdf). Consulté le 02/06/2019h
6. Dirk R., Hienz M., « Le lean management » », édition d'organisation, paris, 1994, P.223.
7. Duthil G., « Progrès technique et marché au travail », Ed. L'Harmattan, Paris, 2006, P.31.
8. DUTTA S., B. LANVIN and S. WUNSCH-VINCENT, “The global innovation index 2014”, Cornell University, INSEAD and WIPO, 2014, P.15. Citer www.globalinnovationindex.org/pdf, Consulter le 13/04/2019 à 11h.
9. DUTTA S., LANVIN B, and S. WUNSCH-VINCENT, “The global innovation index 2014”, Cornell University, INSEAD and WIPO, 2014.
10. INGHAM Marc, Management stratégique et compétitivité, Edition De Boeck Université, Paris, 1998, P.2.
11. JAQUI H., Tous innovateurs. La dimension humaine de l'innovation : leviers et bonnes pratiques, DUNOD, Paris 2003, P.39.
12. Kline S., Rosenberg N., « An overview of innovation », in Landau R., Rosenberg N. (eds.), The Positive Sum strategy, 1986, P.275. Traduit par Forest Joëlle [2014], Petite

histoire des modèles d'innovation, in Boutillier S., Gallaud D., Forest J., Laperche B., Tanguy C. and Temri L. (coords.), *Principes d'économie de l'innovation*, Peter Lang, P.57.

13. KOENIG G., DE WOOT.P, « *Mangement stratégique et compétitivité* », édition De Boeck, Belgique, 1995, P.145.

14. LORINO P. *Comptes et récits de la performance : « Essai sur le pilotage de l'entreprise, Les Editions d'Organisation »*, Paris, 1995, P.23.

15. MARTINET A. Ch. Et SILEM A., « *Le lexique de gestion* », Ed. DALLOZ, 5ème édition, Paris, 2000, P.91.

16. Manuel d'Oslo, « *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation* », 3ème édition, OCDE, 2005, P.54.

17. MEYER F. *Pratiques de benchmarking : créé collectivement du sens à partir du succès d'autre organisation*, édition, LEXITIS, Paris, 2011, P.50.

18. NGOK EVINA J.F., « *La compétitivité des entreprises africaines* », la revue des sciences de gestion, n°267-268, 2014, P.52.

19. Porter .M, « *L'avantage concurrentiel* », Edition DUNOD, Paris ,1986.

20. RAIMBOURG P., « *Management stratégique* », édition Bréal, Paris, 2007, P.91.

21. Rogers E.M. *Diffusion of innovations*, the free press, 4th edition, New York, 1995, P.112.

. Traduit par Simon Alcouffe. *LA DIFFUSION DE L'ABC EN FRANCE : UNE ETUDE EMPIRIQUE UTILISANT LA THEORIE DE LA DIFFUSION DES INNOVATIONS. Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit*, May 2002, France.

22. SOPRANOT R.et STEVEN P., « *Management de l'innovation* », Ed. Dunod, Paris, 2007, P.19.

23. SAUVIN Thierry, *La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée*, Ellipses, Paris, 2009, P.8.

24. TERNISIEN M. et DIGUET A., « *Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie* », Les éditions de l'industrie, Paris, 2001, P.29.

III. Thèses et revue

1. Chan Kim W., Renée Mauborgne Blue Ocean Strategy Institute à l'INSEAD Harvard Business Review, p.23
2. GALLAND Sébastien, « Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et à la prise de décision », thèse doctorale en sciences de l'information et de la communication, Université du sud Toulon-var, 2005, P.14.
3. Schumpeter J. (1934), cité par N.Doli Guillaume ASSIELLOU, « Évaluation des processus d'innovation », thèse de doctorat, Nancy university, INPL, France, 2008, P.27.
4. TEKFI Saliha, Survie-Innovation et Performance de l'entreprise, thèse du doctorat, en science de gestion, Université de TLEMEN, 2013.

IV. Rapport

4. Manuel D'Oslo, « Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique », la mesure des activités scientifiques et technologiques, édition OCDE, Disponible sur <http://www.oecd.org/dataoecd/35/56/2367523.pdf>, consulté le 21/04/2019 à 19h

V. Sites web

1. Communauté métropolitaine de Montréal, « Cap sur l'innovation », Québec, Septembre 2007, P.7. Disponible sur : www.cmm.qc/Capinnovation.Pdf consulté le 06/04/2019.

TABLE DES MATIERES

Introduction générale	01
Chapitre 1 : L'innovation et le management de l'innovation : aspects théoriques	03
Section 1 : Généralités sur l'innovation	03
1.1. Définition de l'innovation.....	03
1.2. Distinction entre invention et innovation	04
1.3. Typologie de l'innovation.....	05
1.3.1. Selon la nature de l'innovation	05
1.3.1.1. Innovation de produit	05
1.3.1.2. Innovation de procédé	06
1.3.1.3. Innovation d'organisationnelle.....	06
1.3.1.4. Innovation de commercialisation.....	06
1.3.2. Selon l'ampleur et le degré de l'innovation.....	06
1.3.2.1. L'innovation radicale (de rupture)	06
1.3.2.2. L'innovation incrémentale (relative).....	08
1.4. Caractéristiques, sources et objectifs de l'innovation.....	08
1.4.1. Les caractéristiques de l'innovation	09
1.4.2. Les sources de l'innovation.....	09
1.4.3. Les objectifs de l'innovation.....	10
Section 2 : Le management de l'innovation dans l'entreprise	11
2.1. Définition du management de l'innovation.....	11

2.2. Les outils du management de l'innovation.....	11
2.2.1. Le Benchmarking.....	12
2.2.2. Le Brainstorming.....	12
2.2.3. Le Brainwriting.....	12
2.2.4. Méthode Delphi.....	12
2.2.5. La stratégie océan bleu.....	13
2.3. Les processus de l'innovation.....	13
2.3.1. Définition du processus d'innovation.....	14
2.3.2. Les étapes du processus d'innovation.....	14
2.3.3. Les modèle de processus de l'innovation.....	16
2.3.3.1. Le modèle de la boîte noir.....	17
2.3.3.2. L'innovation comme processus.....	18
Conclusion	22
Chapitre 2 : La Compétitivité des entreprises.....	23
Section 1 : Généralités sur la compétitivité de l'entreprise.....	23
1.1. Définition de la compétitivité	23
1.2. Les formes de la compétitivité.....	24
1.2.1. La compétitivité – prix.....	24
1.2.2. La compétitivité structurelle hors – prix.....	24
1.3. Les fondamentaux de la compétitivité.....	25
1.3.1. La concurrence.....	25

1.3.2. La relativité	25
1.3.2. L'avantage concurrentiel.....	25
1.4. L'Avantage concurrentiel dans l'entreprise.....	25
1.4.1. Les différents types d'avantages concurrentiels.....	26
1.4.2. La politique pour conserver son avantage	26
1.5. Les différents indicateurs de la compétitivité	26
Section 2 : L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises.....	27
2.1. L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité.....	27
2.1.1. L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité-prix.....	27
2.1.1.1. Les innovations de procédé et les gains de productivité.....	27
2.1.1.2. L'innovation organisationnelle et la réduction des prix.....	28
2.1.2. L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité hors prix.....	29
2.2. L'analyse de Michael Porter.....	29
2.2.1. La stratégie de domination par les coûts.....	29
2.2.2. La stratégie de différenciation.....	30
2.2.3. La stratégie de focalisation ou de concentration.....	30
2.3. La chaîne de valeur.....	30
2.4. Les cinq forces concurrentielles de Michael Porter.....	31

2.4.1. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	31
12.4.2. La menace de nouveaux entrants potentiels.....	31
2.4.3. Le pouvoir de négociation des clients.....	31
2.4.4. La menace des produits de substitution.....	31
2.4.5. La rivalité entre concurrents existants.....	32
Conclusion.....	32

Chapitre 3 : Cas pratique portant sur l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises de la wilaya de Bejaia.....	33
Section 1 : La démarche méthodologique et contexte de l'étude empirique.....	33
1.1. Caractéristiques de l'échantillon	33
1.2. Choix de la méthode de collecte de données.....	35
Section 2 : Présentation, analyse et interprétation des résultats.....	35
Conclusion.....	44
Conclusion générale.....	46

Bibliographie

Annexes

Tables de matières

Annexes

Annexe N°01 : Questionnaire de Recherche

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master 2 en sciences de gestion, option **Management des organisations** et dont le thème porte sur « l'innovation et la compétitivité des entreprises », nous vous prions de bien vouloir répondre de façon objective à notre questionnaire afin de collecter et de réunir les données nécessaires pour la réalisation de cette étude.

Nous vous informons que toutes les informations qui nous seront transmises à travers ce questionnaire ne seront utilisées qu'à des fins strictement scientifiques et pédagogiques, les données collectées feront l'objet d'un traitement statistique anonyme, les résultats de cette étude seront strictement confidentiels et non publiables. Nous vous remercions d'avance pour votre coopération.

Réalisé par :

- MEHENNI Saadi
- TAZIBET Bilal

Sous la direction de :

Mr AMALOU Abdelhafid

Informations générales sur l'entreprise

1. secteur d'activité :

2. Raison sociale :

3. l'effectif de votre entreprise lors de sa création :

4. l'effectif de votre entreprise actuellement :

5. Capital sociale :

6. Indiquez dans le tableau ci-après, le degré de contribution de l'innovation a l'augmentations du chiffre d'affaire au cours des trois dernières années (2016.2017.2018) :

	2015	2016	2017	2018
La progression du Chiffres d'affaires En pourcentage				

7. Indiquez dans le tableau ci-après, le degré de contribution de l'innovation a l'augmentations des parts de marchés au cours des trois dernières années (2016.2017.2018) :

	2015	2016	2017	2019
Les parts du marché				

II INNOVATION

8. Selon vous, qu'est-ce que l'innovation :

.....

9. Est-ce que votre entreprise est innovante :

Oui

Non

10. quel type d'innovation qui procure un avantage concurrentiel a votre entreprise :

- Les innovations de produit ;
- Les innovations organisationnelles ;
- Les innovations de procédés ;
- Les innovations commerciales
- Les innovations incrémentales (amélioration) ;
- Les innovations radicales (rupture) ;

11. Les projets d'innovation font-ils partie des stratégies du développement de l'entreprise :

- Oui
- Non

Si oui, expliquez

Comment ?

.....
.....

Si non pourquoi ?

.....
.....

12. Votre entreprise dispose-t- elle d'une structure recherche et développement :

- Oui
- Non

Si oui, Indiquez depuis combien d'années :

13. Combien a-t-elle dépensé pour chacune de ces activités pour la dernière année 2018 :

- R&D
- Acquisition de machines, équipements, logiciels ou bâtiments
- Formation

Design

Autre (préciser) :

14. Comment évaluez-Vous les activités de R&D au sein de votre entreprise :

Très importante

R&D moyens

Faible

15. Donnée une description sommaire des principales étapes constituant le processus d'innovation a au sein de votre entreprise ?

.....
.....

16. Quelles sont les formes de motivation adoptées par votre entreprise en vue de développer les capacités de l'innovation des employés :

Régime de primes d'innovation

Les bonus de créativité

Echange d'informations avec les employés

Recours à la rotation des emplois et la polyvalence

Groupes de travail d'innovation autonomes ou semi-autonomes

Formation professionnelle structurée

Formation en milieu de travail

Participation à des programmes de formations subventionnées

17. Quelles sont les principales sources d'information sur les quelles s'appuie votre entreprise des activités d'innovation ?

Sources internes au sein de votre entreprise

Fournisseurs

Clients ou consommateurs

Concurrents

Sources institutionnelles (universités ou établissements d'enseignements supérieures, conférences, foires commerciales, expositions...).

18. Votre entreprise a-t-elle collaboré avec une autre entreprise ou organisation pour développer ses activités d'innovation (y compris le marketing, la formation) ou le transfert de technologie ?

Oui

Non

Si oui, expliquez et citez lesquelles :

19. comment votre entreprise procède-t-elle pour protéger ses activités d'innovation :

La marque

Dessins et modèles

Le brevet

Le secret

20. Indiquez les objectifs visés par votre entreprise à travers ses activités d'innovation :

Gagner les parts de marché

Construire l'image de l'entreprise

Renouveler la gamme de produit.

Autres, à préciser :

21. Après l'utilisation de l'innovation, la rentabilité de votre entreprise a connu ?

Forte progression

Moyenne progression

Régression

III. Compétitivité des entreprises

22. selon vous, qu'est-ce que la compétitivité ?

.....
.....

23. Indiquez le degré de concurrence qui caractérise la branche d'activité à laquelle appartient votre entreprise

Très forte concurrence

Forte concurrence

Moyenne

Faible concurrence

Très faible concurrence

24. Quels sont vos concurrents directs ?

.....

25. L'existence de la concurrence dans votre branche est-elle un facteur qui pousse votre entreprise à innover :

Oui

Non

26. Pensez –vous que l'innovation est un facteur permettant d'obtenir un avantage concurrentiel

Oui

Non

27. Quelle est la stratégie adoptée par votre entreprise pour faire face à la concurrence ?

Différenciation ;

Domination par les coûts ;

Coopération ;

Spécialisation ;

Autre (précisez) :

28. Les activités d'innovation que votre entreprise a développée lui ont-elles permis d'améliorer sa compétitivité :

Oui

Non

Si non, qu'est-ce que vous pouvez proposer pour l'améliorer ?

.....

29. Veuillez indiquer le volume de la production réalisé au cours de ses trois dernières années (2016.2017.2018).

	2015	2016	2017	2018
Volume de la production réalisée				

30. selon vous, Quels sont les principaux obstacles qui entravent la compétitivité de votre en Entreprise ?

Faiblesse de la formation

Non maitrise du rapport qualité/prix

Manque de flexibilité

Manque de moyens

Autre :

31. A quel type de marché sont destinés vos produits ?

Marché local

Marché régional

Marché national

Marché international

32. La qualité des produits de votre entreprise, durant ces trois dernières années (2016.2017.2018) est-elle :

Très bonne.

Bonne.

Moyenne.

Mauvaise.

Très mauvais.

33. Quel impact exerce la concurrence sur votre entreprise ?

Amélioration de la qualité des produits

Lancement de nouveaux produits

Aucun impact

Autres

34. A votre avis, la qualité de vos produits répond-elle aux exigences de vos clients ?

Oui

Non

35. taux de réclamation des clients :

36. pensez-vous que les activités d'innovation ont permis à votre entreprise d'atteindre ses objectifs ?

.....
.....

Nous vous remercions de votre contribution

Résumé

L'innovation est l'un des principaux moyens pour acquérir un avantage compétitif en répondant aux besoins du marché. Innover, c'est créer de nouveaux produits, développer des produits existants, mais aussi, optimiser son système de production, adopter les dernières technologies issues de la recherche fondamentale. L'innovation est un facteur important dans la survie et le développement de l'entreprise, elle permet d'améliorer la compétitivité et de renforcer la position concurrentielle de l'entreprise. Le management de l'innovation permet de mettre en œuvre tous les moyens et les stratégies nécessaires afin d'arriver à cette finalité qui est le développement de l'entreprise et l'assurance de sa pérennité. Dans ce cadre justement, notre travail a pour objectif d'étudier la gestion de l'innovation afin d'acquérir un avantage concurrentiel. Et pour ce faire, nous avons mené une enquête sur le terrain auprès de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia. Notre enquête de terrain nous montre pour qu'une entreprise innove rapidement et avec succès, elle doit maîtriser son processus d'innovation ce qui permet d'acquérir un avantage concurrentiel.

Mots clés : L'innovation, la compétitivité, le management de l'innovation, les stratégies, la gestion d'innovation, processus d'innovation, avantage concurrentiel.

Abstract

Innovation is one of the main ways to gain a competitive advantage by meeting the needs of the market. To innovate is to create new products, to develop existing products, but also, to optimize its production system, to adopt the latest technologies resulting from fundamental research. Innovation is an important factor in the survival and development of the company; it improves the competitiveness and strengthens the competitive position of the company.

The management of innovation makes it possible to implement all the means and the strategies necessary to reach this goal which is the development of the company and the insurance of its durability. In this context, our work aims to study the management of innovation in order to gain a competitive advantage. And to do this, we conducted a field survey of some companies in the wilaya of Bejaia. Our field survey showed us that for a company to innovate quickly and successfully, it must master its innovation process to gain a competitive advantage.