

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economiques

## MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de  
MASTER EN SCIENCES ECONOMIQUES

Option : Economie de développement

L'INTITULE DU MEMOIRE

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

Préparé par :

- BESSAI Saadia
- CHERDOUANE Zahia

Dirigé par : AMRANI Saloua

Date de soutenance : .....

**Jury :**

Président : .....

Examineur : .....

Rapporteur : .....

Année universitaire : 2019/2020

## **REMERCIEMENTS**

*Nous remercions d'abord le bon dieu qui nous a aidés et qui nous a donné le courage et la volonté pour réaliser ce modeste travail.*

*Nous remercions également nos chers parents qui n'ont épargné aucun effort pour nous instruire et qui ont fait preuve de beaucoup de compréhension et de sacrifices, qu'ils trouvent ici le témoignage de nos profonds respects*

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

*Nous tenons également à exprimer nos chaleureux remerciements à : Nos enseignants ; Nos familles qui nous ont soutenu tout au long de notre parcours ; Tous nos amis ; Enfin, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

# ***DÉDICACES***

*Je souhaite de tout mon cœur, avec l'aide de dieu tout puissant que ce mémoire soit à la hauteur.*

*Je dédie ce modeste travail comme signe de reconnaissance :*

*En premier lieu A mes très chers parents qui m'ont guidé durant les moments les plus difficiles de ce long chemin, ma mère qui a été à mes côtés et ma soutenu durant toute ma vie, et mon père qui a sacrifié toute sa vie afin de me voir devenir ce que je suis.*

*Mes chers frères : Sofiane, Noureddine, Kamel, Nassim*

*Ma chère sœur : Lila et*

*Tous mes amis (es) en particulier : Massissilia*

*Mon cher binôme : Zahia*

***Saadia***

# ***DÉDICACES***

*Je dédie ce modeste travail comme un témoignage d'affection, de respect et d'admiration à :*

*A Ma très chère mère, et mon père, pour tout l'amour dont elle m'a entouré, pour tout ce qu'elle a fait pour moi, je ferai de mon mieux de rester un sujet de fierté à ces yeux avec l'espoir de ne jamais te décevoir.*

*A mes chers frères, qui m'ont toujours encouragé et soutenu.*

*A mon cher époux et mes deux anges Ferhat et Anya, qui sans leurs eux ce travail n'aura jamais vu le jour*

*A tous mes chers collègues, amis(es) et à tous ceux que j'aime et ma chère binôme Saadia.*

***Zahia***

# **Sommaire**



### Sommaire

1. Liste des tableaux .....	8
2. Liste des figures.....	8
Liste des abréviations .....	9
Introduction générale.....	11
Chapitre I : Notion globale sur l'innovation.....	14
Introduction .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Section 1 : généralité sur l'innovation.....	15
Section 2 : Le possesseur et le management d'innovation .....	22
Section 03 :L'innovation un facteur déterminé de la compétitivité des entreprises.....	32
Conclusion .....	33
Chapitre II : La compétitivité des entreprises.....	35
Introduction .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Section 1 : Présentation de la notion de compétitivité.....	36
Section 2 : L'impact de l'innovation sur l'analyse de la concurrence.....	45
Section 03 : quelque cas d'étude sur impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises.....	53
Conclusion .....	64
Conclusion générale .....	66
Bibliographie .....	69
Table des matières .....	73

### **1. Liste des tableaux**

Tableau 1: Une comparaison entre l'innovation et la créativité .....	17
Tableau 2: Les quinze caractéristiques de l'innovation selon Flegel et Kivlin (1966).....	21
Tableau 3: La différence entre les stratégies de l'océan bleu et rouge. ....	25
Tableau 4: Identification du type d'innovation (2007) .....	55

### **2. Liste des figures**

Figure 1: Les étapes de processus d'innovation.....	26
Figure 2: Le modèle Science-Push .....	28
Figure 3: Le modèle de la noire.....	29
Figure 4 : Le modèle linéaire.....	29
Figure 5 : Le modèle des cinq forces de porte.....	50



## Liste des abréviations

### Liste des abréviations

**CACI** : chambre algérienne de commerce et d'industrie

**CALPI** : chambre algérienne locale de la production industrielle

**COT** : coopérative Oléicole Tunisienne

**DD** : développement durable

**MEDA** :Mesure d'Accompagnement

**OCDE** :Organisation de Coopération et de Développement Économique

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**R&D** :Recherche et Développement

**RSE** :Responsabilité sociétale des entreprises

**SAM** : société anonyme monastirienne

**SIN** :System Integration and Networking Model

**TIC** :Technologie d'Information et de la Communication

# **Introduction générale**

### **Introduction générale**

Aujourd'hui, la plupart des entreprises vivent de grands changements qui sont dus à la complexité de l'environnement. Ce dernier est caractérisé par la mondialisation des marchés, les menaces permanentes et pesantes des concurrents, l'évolution rapide des technologies mais aussi l'exigence des clients. De nombreux travaux ont montré que les entreprises soucieuses d'anticiper ces changements doivent se mettre à l'écoute prospective de leur environnement extérieur et cela leur permettrait de se positionner dans une perspective de performance et création.

La naissance d'une entreprise et d'une organisation repose en règle générale sur l'innovation. Cette dernière est l'une des dimensions fondamentales de la survie des entreprises : la naissance, le développement et le déclin des organisations sont liés au développement ou à l'absence de développement de production, de méthodes, de formes d'organisation nouvelle.

Avec la mondialisation des marchés et face à la concurrence qui s'intensifie, les entreprises se trouvent dans l'obligation d'opérer dans un contexte de plus en plus compétitif. Elles cherchent donc à améliorer leur capacité à y faire face, c'est-à-dire trouver un moyen de renforcer leur compétitivité.

« Il est certain que le succès d'une entreprise, quelle que soit sa taille est souvent lié à son aptitude à innover »<sup>1</sup>. Les entreprises accordent à l'innovation de plus en plus d'intérêt en investissant davantage dans la conception, la créativité et dans la recherche de nouveaux produits à lancer sur le marché.

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

Le thème d'innovation traité par de nombreux auteurs, formalisé pour la première fois par SHUMPETER (1931) qui considère que « L'innovation est l'introduction réussie sur le marché d'un nouveau produit, d'un nouveau processus ou d'un nouveau modèle d'organisation »<sup>2</sup>, il est donc l'une des sources de succès, de pérennité, d'expansion et de création de valeurs pour une entreprise. L'implantation d'une démarche pour la gestion de l'innovation, intégrée comme des axes primordiaux dans les programmes de développement industriel actuel, atteste de son importance. De plus, l'innovation peut être

---

<sup>1</sup>F.NICLAS et L.KRIEGER, « innovation, clef du développement : trajectoires des pays émergents » Edition Masson, Paris, 1995, p.125.KJ

<sup>2</sup>B.Belloun<l'innovation création>Edition Economica Paris 2002-p06.

vue comme un processus de transformation des idées vers des produits nouveaux ou améliorés, qui repose essentiellement sur la génération de nouveaux concepts. Ces derniers seront ensuite développés à travers des produits futurs potentiellement acceptables par un marché.

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

Nous avons consacré ce travail de recherche à l'importance des pratiques d'innovation au sein d'entreprise.

Selon porter, « L'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises car elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur les marchés évolutifs »<sup>3</sup>. Cela nous interpelle à demander : **Quelle est la place de l'innovation dans les entreprises ? comment contribue-t-elle au renforcement de sa compétitivité sur le marché ?**

Pour répondre à la question de départ, nous avons retenu les hypothèses suivantes :

Premier hypothèse : L'innovation assure la compétitivité aux entreprises.

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

Pour répondre à ces différentes questions, notre travail passe dans un premier temps par la description du sujet (Cadre théorique), consiste en une recherche bibliographique à partir des différents ouvrages, articles, revues et sites web, et cela dans le but de cerner les aspects théoriques liés à notre sujet de recherche.

Les résultats de cette recherche seront reconstitués selon les deux chapitres suivants : Le Premier chapitre, intitulé : « notion globale sur l'innovation ». Dans lesquels nous essayerons de comprendre au mieux le phénomène d'innovation. Dans le deuxième chapitre nous aborderons la notion de compétitivité tout en montrant la relation existante entre celle-ci et l'innovation et de présenter quelque étude réalisée par des différents chercheurs sur l'impacte de l'innovation sur la compétitivité des entreprises.

---

<sup>3</sup>F. LEROY et O. TORRES, « La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales », revue d'innovation, 2000, In : [www.oliviortorres.net/travaux/pdf](http://www.oliviortorres.net/travaux/pdf). Consulté le 02/04/2020.

# **Chapitre I : Notion globale sur l'innovation**

### **Chapitre I : Notion globale sur l'innovation**

L'innovation joue un rôle clé dans les différentes phases du développement de l'entreprise. De même, l'innovation a une influence décisive sur la vitesse de croissance des entreprises. Le transfert des connaissances et des technologies en particulier, joue un rôle essentiel dans la promotion de l'activité innovante.

L'innovation met en mouvement l'économie dans son ensemble. L'acte d'innover est devenu une entreprise, complexe à laquelle participe une multitude d'acteurs économiques : entreprises, institutions publiques, individus. Tous jouent à des degrés divers un rôle fondamental dans le lancement, la coordination et la commercialisation de nouvelles marchandises et technologies.

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

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 les caractéristiques. Dans la deuxième section nous allons voir le processus et le management de l'innovation dans l'entreprise ainsi que ses outils.

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

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

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

Nous nous citons dans cette section les généralités et c'est pourquoi nous nous proposons d'apporter des éléments permettant d'éclairer le concept d'innovation. Devant la richesse de ce concept, nous limiterons son étude aux points forts ayant marqué la notion d'innovation.

#### **1.1. Définition et concepts de l'innovation**

##### **1.1.1. Définition de l'innovation**

L'innovation est un terme polysémique, ces acceptions varient selon le contexte dans lequel elle est utilisée ainsi que des objectifs particuliers poursuivis en matière d'analyse ou de mesure. Les auteurs accompagnent souvent leur définition d'une typologie de l'innovation en vue de borner le champ sémantique.

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 premières ; nouveaux marchés et finalement la réalisation d'une nouvelle organisation<sup>4</sup>.

Le terme innovation vient du latin Novus qui signifie nouveaux. Le concept serait apparu en 1927 et désigne le fait d'introduire dans une chose établie quelque chose de nouveaux<sup>5</sup>. Autrement dit, c'est insérer de l'inconnu dans un connu.

Ces définitions de type encyclopédiques de l'innovation sont trop restrictives du fait, qu'elles les notions de compétence et de concurrence qui sont au cœur de l'analyse du phénomène d'innovation.

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 »<sup>6</sup>.

<sup>4</sup>Schumpeter J. (1934), cité par N.Doli Guillaume ASSILLOU, « Évaluation des processus d'innovation », thèse de doctorat, Nancy university, INPL, France, 2008, p.27.

<sup>5</sup> Perrin J., « Concevoir l'innovation industrielle, méthodologie de conception de l'innovation », CNRS édition, Paris, 2001, P. 16.

<sup>6</sup> BELLON B., OP. CIT. P.11.

## Chapitre I : notion globale sur l'innovation

Selon l'OCDE, une innovation est « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures »<sup>7</sup>.

- Au niveau des produits : la création d'un nouveau produit, l'amélioration d'un produit existant.
- Au niveau des procédés : l'amélioration des moyen 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.

### **1.1.2. Distinction entre invention, innovation, créative et découvert**

Les termes d'invention et d'innovation sont souvent employés indifféremment<sup>8</sup>. Il est nécessaire de mettre en évidence ce qui distingue et ce qui rapproche ces deux concepts. Créativité et innovation sont indissociables, et le lien qui les unit est doublement paradoxal. L'innovation se distingue de l'innovation ou de la découverte par son caractère opérationnel et sa mise en œuvre concrète.

- **Découverte** : est le résultat à la fois d'un homme et de l'utilisation d'un stock de connaissances que lui-même et ses prédécesseurs avaient accumulées. La découverte peut aussi être utilisée pour répondre à besoin précis, être appliquée à un processus ou à un produit. Il s'agit alors d'une invention.
- **Invention** : est une découverte technique consiste à produire ou à créer un produit que l'on peut s'approprier, en utilisant son imagination ; c'est un acte à la fois original et directement appliqué. On peut donc considérer que l'innovation est une nouvelle ressource pour l'entreprise intégrée dans un bien mis sur le marché, elle devient dans ce cas une innovation.
- **Innovation** : est la combinaison de diverses activités qui vont de la (R&D)<sup>9</sup> en passant par l'invention, puis l'investissement d'un nouvel objet. Une entreprise innovante est irriguée en permanence par le plaisir de son personnel de voir ses suggestion prises en compte, de réaliser qu'il ne prêche plus dans le désert.

<sup>7</sup> Manuel d'Oslo, « Principes directeur pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », 3ème édition, OCDE, 2005, P. 54.

<sup>8</sup> RICHARD Frank, « recherche invention et innovation », Edition Economica, Paris, 1998, p7.

<sup>9</sup> RICHARD Frank, Op, cit, p 8.



## Chapitre I : notion globale sur l'innovation

Innovation et créativité ont certes quelques points communs importants, ni l'un ni l'autre ne doivent être limitées à la technologie, elles doivent concerner à l'ensemble du personnel.

- **Créativité** : est une démarche individuelle, une idée naît nécessairement dans la tête d'un homme ou d'une femme.

**Tableau 1:** Une comparaison entre l'innovation et la créativité

	<b>Innovation</b>	<b>Créativité</b>
Démarche	Collective	Individuelle
Qui se travail	Individuellement	Collectivement
Processus	Continu, long	Discontinu, instantané
Impact	Mesurable, certain	Non mesurable, probable
Condition	Charte	Climat
Formation	Utilisation d'outils stratégique	Apprentissage
Type de réunion	Gestion de projet	Brainstorming
Type de pensée	Convergent	Divergente
Rôle d'un consultant	Faire faire	Faire faire
Conséquence	Du neuf dans le système	Du neuf dans le système

Source : LUC DE BRE Bandere, « le management des idées de la créativité à l'innovation », 2002, p100.

### **2. Typologie de l'innovation**

Selon Schumpeter<sup>10</sup> a distingué cinq types d'innovation telle que innovation de produit, de procédés, organisationnelle, commerciale et marketing. Pour mettre en exergue les différentes formes que peut prendre l'innovation, on peut utiliser des typologies fondées sur la nature de l'innovation ou ses différents degrés.

#### **2.1. Selon la nature**

On trouve quatre types d'innovation qui sont regroupés en fonction de leurs objets, dans cette catégorie : innovation de produit, de procédés, organisationnels et commerciaux<sup>11</sup>.

##### **2.1.1 Innovation de produit**

Correspond à l'introduction d'un bien service nouveau ou sensiblement amélioré.

Elle est perçue comme une modification du contenu technologique du bien ou une amélioration de ses conditions d'utilisation.

<sup>10</sup> ALTER Norbert et autres, «les logique de l'innovation», Edition la Découverte, Paris, 2002, p.135.

<sup>11</sup> Manuel d'Oslo, Op. Cit, P. 21.

## **Chapitre I : notion globale sur l'innovation**

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

### **2.1.2. Innovation de procédé**

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

« On peut parler d'innovation de procédé dès que l'on transforme les processus ou procédés de production utilisés pour concevoir, réaliser ou même distribuer l'offre finale. Ce type d'innovation ne peut pas être perçu par le client »<sup>12</sup>.

### **2.1.3. Innovation de commercialisation**

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

### **2.1.4. Innovation organisationnelle**

Améliorer les pratiques du management de l'entreprise, de l'organisation de travail, de la gestion des connaissances et des relations avec les partenaires extérieures de la firme.

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

## **2.2. Selon le degré**

**C.FREMAN** distingue deux types d'innovation<sup>13</sup> : l'innovation incrémentale et l'innovation radicale. 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.

### **2.2.1. L'innovation radicale**

Elle consiste à offrir des produits nouveaux et originaux, en utilisant de nouveaux procédés de fabrication, de savoir et savoir-faire nouveaux et cela pour augmenter les performances de l'offre. Ce type d'innovation est risqué pour les grandes entreprises car elle induit des changements techniques, sociaux et commerciaux.

- **La phase de l'émergence de la technologie** : Elle correspond au développement d'une nouvelle technologie, par le recours à de nombreux essais erreurs de la part

<sup>12</sup>SOPRANOT R. et STEVENE, «Management de l'innovation», Ed. Dunod, Paris, 2007, P.19.

<sup>13</sup>B.BELLON, «L'innovation créatrice », Ed. ECONOMICA, Paris, 2002, P.5.

## Chapitre I : notion globale sur l'innovation

des développeurs, visant la compréhension et la maîtrise de la technologie en question.

Cette phase est précédée d'une période de recherche fondamentale sa constitution<sup>14</sup>.

- **La phase de croissance de technologie :** C'est la mise en œuvre sur le marché des nouveaux produits développés. Il s'agit d'une technique clé ou verrouillée à cause de la 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.
- **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 technologie disparaît sur le marché, une nouvelle plus performante la remplace.

### **3. Les objectifs et les fonctions d'innovations**

On innove généralement pas pour le plaisir, mais pour répondre aux nouvelles conditions de la concurrence, soit en réaction à celle-ci, soit par le devancer. Qu'elle soit, l'innovation ne peut être validée que par le renforcement de la position financière et concurrentielle de l'entreprise.

#### **3.1. Objectifs d'innovation**

L'innovation est un changement introduit dans un processus de production ayant pour but de mettre sur le marché des produits ou des services qui renferment d'avantage de valeur pour la clientèle. L'innovation n'est pas une finalité mais un moyen de différenciation avec la concurrence<sup>15</sup>.

Ces objectifs se différencient selon les besoins de l'entreprise qui se base habituellement sur :

- Remplacer les produits qui sont retirés des dangers circuits commerciaux.
- Mettre aux points des produits réducteurs des dangers sur l'environnement.
- Augmenter et maintenir la part de marché.
- Améliorer la qualité des biens et des services.
- Améliorer des conditions des travaux.

<sup>14</sup> G. DUTHIL, « Progrès technique et marché du travail », Ed Economica, Paris, 2006, P.31.

<sup>15</sup> BLANCO Sylvie et LELOARNES, « management de l'innovation », édition Pearson Education, Paris, 2009, P.12.

## Chapitre I : notion globale sur l'innovation

- Apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise.
- La gamme des produits compétitifs.
- Ouvrir et adapter de nouveaux marchés.
- Abaisser les coûts de production. (Réduction des coûts salariaux par unité produite, diminution de consommation de matériaux et d'énergie, limitation de taux de rejet, la réduction des coûts de conception des produits).
- Respecter les prescriptions réglementaires.
- Contribuer au développement durable.

### 3.2. Les fonctions de l'innovation

On distingue quatre fonctions essentielles<sup>16</sup> à savoir :

- **Facilitatrice** : apporte une facilitée accrues dans la réalisation d'une tâche ou d'une opération.
- **Simplificatrice** : permet de réduire la suite des opérations constituant un service donné.
- **Amélioratrice** : contribue à perfectionner le service rendu par un produit déjà existant.
- **Accélératrice** : modifie le déroulement et le contenu d'opérations pour rendre le service plus rapide.

### 4. Les caractéristiques de l'innovation

Rogers identifie cinq caractéristiques de l'innovation<sup>17</sup> qui sont :

- **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 passées et les besoins de l'adoptant 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.

<sup>16</sup>LIONEL Colins, PAUL Legriél et Lejal Jean-Jacques, « Politique de l'entreprise », Edition Dalloz, 2009, P30.

<sup>17</sup>Rogers E. M., 1995, op, cit., P.112.

## Chapitre I : notion globale sur l'innovation

- **La possibilité d'essai 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 se diffuse de manière rapide.

Flegel et Kivlin<sup>18</sup> dans leurs études de nouvelles pratiques en matière de gestion agricole, ont élaborés une liste de quinze attributs de l'innovation.

**Tableau 2: Les quinze caractéristiques de l'innovation selon Flegel et Kivlin (1966).**

N°	Les caractéristiques
1	Coût initial, c'est -à-dire le coût encouru pour acheter ou initier la pratique
2	Coût de continuité, ou le coût encouru pour perpétuer cette pratique
3	Délai de retour sur investissement, c'est -à-dire le délai nécessaire pour couvrir le coût initial de l'innovation
4	Résultat net engendré par l'innovation
5	Prestige social conféré par l'innovation
6	Economie de temps conférée par l'innovation
7	Economie d'inconfort, ou l'inconfort évité par l'utilisation de l'innovation
8	Régularité des résultats obtenus grâce à l'innovation
9	Possibilité d'essayer l'innovation
10	Complexité de l'innovation
11	Clarté des résultats engendrés par l'innovation
12	Compatibilité de l'innovation, ou la similitude avec les pratiques antérieures
13	Degré d'association avec le métier de l'adoptant potentiel
14	Caractère attractif de l'innovation, d'un point de vue de son fonctionnement
15	Pénétration de l'innovation, ou les changements engendrés par l'innovation

**Source** : Alcouffe S, «la diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'abc en France», doctorat HEC, 2004, P.39.

### **5. Les risques de l'innovation**

L'innovation est souvent présentée comme un enjeu majeur de la compétitivité de l'entreprise, mais elle engendre pour les l'entreprises innovantes une réelle prise de risque. Les risques pouvant menée à l'échec d'une démarché d'innovation sont de quatre natures :

<sup>18</sup>Fliegel F.C., Kivlin J. E., «Attributes of innovation as Factors in Diffusion», in America Journal of Sociology, Vol. 72, n°3, 1966, PP. 235-248.

## **Chapitre I : notion globale sur l'innovation**

### **5.1. Risque financier**

Si le cout de l'innovation s'avère trop élevé, les retombées espérées seront absentes, il faut donc :

- ✓ Bien évaluer le cout de l'innovation
- ✓ Estimer un budget et y affecter des fonds propres de l'entreprise
- ✓ Faire le tour des aides financière et soigner le dossier de financement
- ✓ Prévoir éventuellement d'une protection s'il s'agit d'un nouveau produit

### **5.2. Risque technique**

Le manque d'information sur la technologie et le manque des compétences techniques (savoir-faire, le principe de responsabilité, les connaissances parfaite de la technologie utilisé et intégré...), sont des obstacles à l'atteinte des performances visées dans les objectifs de l'innovation, en particulier si le projet d'innover vise à développer un nouveau produit ou à acquérir une nouvelle technologie.

### **5.3. Risque commerciale**

Sont des risques liés à l'acceptation ou non du produit innover par le marché. Le marché s'avère finalement absent car n'est pas encore assez mur, ou ses besoins ont été mal analysés, ou la stratégie d'acquisition de part n'est pas efficace, de cette effet, il aura lieu de :

- ✓ Procéder à une étude du marché
- ✓ Faire des sondages
- ✓ Bien évaluer la concurrence
- ✓ Elaborer une stratégie commerciale (avec l'aide éventuelle d'un prestataire).

### **5.4. Risque organisationnel**

L'entreprise se voit déstabilisée par la nouvelle organisation, par les nouvelles méthodes, par les nouveaux outils. Des freins sociaux apparaissent. Un manque de souplesse dans l'organisation peut être fatal. Une réglementation peut constituer un obstacle non négligeable.

## **Section 2 : Le possesseur et le management d'innovation**

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

Pour qu'une entreprise innove rapidement et avec succès, elle doit maîtriser son processus d'innovation.

## **Chapitre I : notion globale sur l'innovation**

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

Dans cette section, nous allons présenter le management de l'innovation, ses outils ses différentes stratégie ainsi que, les étapes et les différents modèles du processus d'innovation.

### **1. Définition de management de l'innovation**

Selon François RORON le management de l'innovation comme étant un «ensemble des actions conduites et des choix effectués par des entreprises pour favoriser l'émergence, décider du lancement et mener à bien les projets d'innovation de l'entreprise<sup>19</sup>»

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

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

### **2. Les outils du management de l'innovation**

C'est un ensemble d'outils de travail permettent à une entreprise d'optimiser sa capacité d'innover et de maîtriser son processus d'innovation.

Les méthodes du management de l'innovation intègrent celles de la créativité, c'est pourquoi on découvre un nombre d'outils parmi ces outils :

#### **2.1. Le brainstorming :**

Selon JAOUH H, « Le brainstorming est une activité de groupe-peu efficace par ailleurs, pour trouver rapidement beaucoup d'idées<sup>20</sup> »

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

Le brainstorming est divisé en plusieurs étapes :

---

<sup>19</sup> ROMON.F, «Le management de l'innovation, essai de modélisation dans une perspective systématique, école centrale, Parise, 2003, P.13.

<sup>20</sup> JAOUH H., P., Tous innovation. La dimension de l'innovation : leviers et bonnes pratique, DUNOD, Paris, 2003, P.39.

## **Chapitre I : notion globale sur l'innovation**

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

### **2.2. Le benchmarking :**

MEYER, définit le benchmarking comme étant «un processus continu d'évaluation des produits, service et méthode par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders<sup>21</sup> ».

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.

### **2.3. 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 brainstorming<sup>22</sup>.

### **2.4. La boîte à idée :**

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

### **2.5. La stratégie océan bleu :**

Pour mieux comprendre la stratégie de l'océan bleu on va la comparer avec la stratégie de l'océan rouge.

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 autres préconisent d'abandonner l'obsession de l'affrontement et de chercher à créer et capturer une nouvelle

---

<sup>21</sup>MEYER F. Pratiques de benchmarking : crée collectivement du sens à partir du succès d'autre organisation, édition, LEXITIS, Paris, 2011, P.50.

<sup>22</sup>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 communication, Université du sud Toulon-var, 2005, P.14.



## Chapitre I : notion globale sur l'innovation

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'adopter aux tendances économiques mais à créer ces tendances. Dans cet océan bleu, l'entreprise évaluera sans guerre concurrentielle car seule à y évaluer.

**Tableau 3:** La différence entre les stratégies de l'océan bleu et rouge.

Océan bleu	Océan rouge
Cree des marchés vierges	Agir dans les marchés existants
Mettre les concurrences hors-jeu	Battre les concurrences
Cree et capturé une nouvelle demande	Exploité la demande existante
Cassée le cercle qualité/prix	Obtenir le meilleur rapport qualité/prix
Crée une défrancisation et des prix élevés	Poursuivre une défrancisation ou prix bas

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

### **3. Le processus d'innovation**

Les entreprises doivent à présent pourvoir créer de la valeur et innover dans tous les aspects de leur organisation, soit dans leur gestion, leurs processus, leurs produits et serves pour survivre ou se développer.

L'innovation est un processus concret qui se planifie, qui est réalisable et qui doit s'adapter aux besoins de l'entreprise. C'est un moyen d'atteindre ses objectifs stratégiques, d'améliorer sa compétitivité, de se différencier et de créer de la valeur.

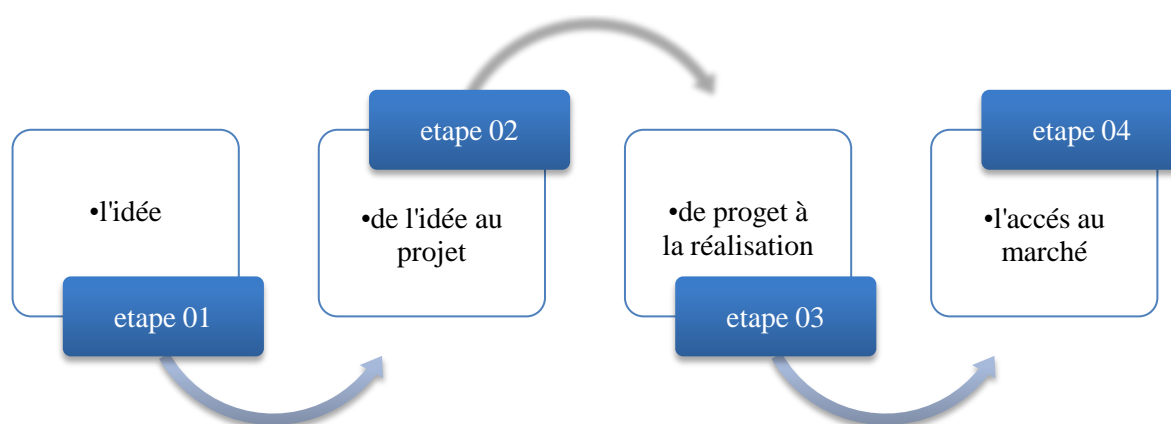
Selon Cooper, un processus d'innovation « débute par une idée, développé par des activités technique et marketing qui s'effectue au sein de département dans les quels sont prises des décisions et entre lesquels circulent des informations »<sup>23</sup>.

#### **3.1. Les étapes de processus d'innovation**

La figure suivante résume les quatre principales étapes de processus de l'innovation.

<sup>23</sup>FREDERIC Tomala, OLIVIER Senechal et CHRISTAIN Tahon, « modèle du processus d'innovation », 3ème conférence francophone de modélisation et Simulation, conception analyse et gestion des systèmes industriels » MOSIM 01 du 25 au 27 avril 2001, p3.

Figure 1: Les étapes de processus d'innovation



Source : [https://eco.ebourgogne.fr/IMG/pdf/les\\_etapes2.pdf](https://eco.ebourgogne.fr/IMG/pdf/les_etapes2.pdf)

### 3.1.1. L'idée

Le point de départ d'une innovation consiste en la formalisation d'une idée de nouvelle offre. La génération de cette dernière s'appuie à la fois sur les acteurs internes et externe de l'organisation. Il s'agit donc pour l'entreprise de détecter les flots d'idées provenant des différentes sources<sup>24</sup> les sources internes, les sources externes et les clients. Toutes ces idées coexistent pour donner naissance à de vrais concepts, se transformant en produits ou services et modifiant les organisations. C'est donc l'essai de rendre l'innovation concrète tout en respectant les délais et les budgets.

### 3.1.2. De l'idée au projet :

Le passage de l'idée sélectionnée au projet nécessite les étapes suivantes :

- **Établissement d'un plan d'action** : L'établissement d'un plan d'action permet de formation un programme qui servira de référence tout au long du développement du projet. Ce plan d'action s'articule autour des points suivants :
  - ✓ **Objet de l'innovation** : Il s'agit de définir la nature de l'innovation, ses caractères, ses limites et ses applications.
  - ✓ **Cadre administratif et juridique** : Il s'agit du positionnement du projet au regard des brevets existants, des contraintes réglementaires et normatives.
  - ✓ **Le marché** : Il s'agit de faire une étude de marché en se basant sur les attentes et les besoins de la clientèle et la situation des concurrents, de leurs forces et de leurs faiblesses.
  - ✓ **Les moyens à mettre en œuvre** : Il s'agit de voir les moyens à utiliser soit des équipements existants ou de mobiliser des compétences internes et externes ou bien acquérir des technologies.

<sup>24</sup>SOPRANOT.R et STEVEN.E, « Management de l'innovation », Ed. Dunod, Paris, 2007, p 19.

## Chapitre I : notion globale sur l'innovation

- ✓ **Déroulement du projet** : Il s'agit de décrire les différentes étapes du projet et de qualifier pour chaque phase, les moyens mis en œuvre et les délais.
- ✓ **Les coûts prévisionnels du projet** : Il s'agit d'intégrer des charges directes et indirectes engagées pour le projet.
- ✓ **Le financement du projet** : C'est la définition des nouvelles ressources financières à mettre en place, compte tenu des différents coûts prévisionnels du projet.
- **Identification des facteurs de risque et de réussite** : Les projets innovants comportent des prises de risque à différents niveaux qui doivent être analysés pour anticiper leurs évolutions. Parmi ces risques, on peut citer ; l'appréciation des ressources à mobiliser, les évolutions relatives au marché, les variables liées à l'environnement (conjoncture, modalités et délais d'accès au marché, réactions de la concurrence, résistance au changement, etc.)
- **Désignation d'un chef de projet et des tableaux de bord** : Le chef de projet assure le suivi du projet dans tout son déroulement, en se référant au plan d'action prévu, pour proposer des correctifs dans le cas d'enregistrement d'arts. Un tableau de bord va permettre le suivi de l'état d'avancement du projet et de prendre en compte les éventuelles modifications apportées.
- **Engager une démarche de protection de l'innovation** : Il s'agit de veiller à ne rien divulguer jusqu'au lancement, car toute divulgation détruit la nouveauté et ne permet plus un dépôt de protection.

### **3.1.3 Du projet à la réalisation**

Dans cette étape, le chef de projet met en place toute les ressources internes prévues (équipes projet, étude, achats consommés, équipements de l'entreprise, etc.) et externe (centres techniques, bureaux d'étude, etc.), pour la réalisation du projet.

- **L'accès au marché** : La mise au marché est l'étape à laquelle les résultats des efforts seront récoltés, elle comporte deux phase : le pré lancement et le lancement final de l'innovation.
- **Le pré-lancement** : Cette étape est très importante avant d'engager directement le lancement industriel le commercial, car elle permet d'opérer si nécessaire des modifications sur le produit et de lui apporter les dernières améliorations.

## Chapitre I : notion globale sur l'innovation

### 3.1.4. Lancement industriel et commercial

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

### 3.2. Les modèles du processus de l'innovation

On trouve plusieurs modèles parmi eux :

#### 3.2.1. Le modèle push ou technologie push :

Cette première approche de l'innovation a été fortement influencée par les théories de SCHUMPETER. Ce modèle suggère que l'innovation émerge d'un flux unidirectionnel, qui tire son origine dans la science et les activités de recherche et développement et son point final dans une application commerciale. Alors, l'innovation est un processus linéaire que commence avec une découverte scientifique, puis suivent diverses étapes comme : l'innovation, la technologie, la fabrication pour finir par l'arrivée d'un nouveau produit / service/ procédé, sur le marché.

Ce modèle a aussi été nommé « Technology Push ». Il apparaît dans les années 1950/1960 ou le développement des produits a été basé sur les avancées technologiques<sup>25</sup>.

**Figure 2:** Le modèle Science-Push



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

#### 3.2.2 Le modèle de la boîte noire

Dans ce modèle, est considérée comme étant une boîte noire technologique<sup>26</sup>, qui désigne un linéaire qui va de la recherche, en passant par l'invention et l'innovation (voir la figure n°04). Ce modèle fait l'objet de deux modélisations distinctes, celle de « science-Push » ou les avancées techniques représentent un processus autonome en aval, et celle du « DEMAND pull » ou la source d'innovation réside des opportunités créées par le marché.

<sup>25</sup>S.DODGSON, « intégration systémique du processus d'innovation au sein de l'entreprise », Australian national Université, Asie Management Centre, 1999.

<sup>26</sup>M. Chouteau et L. Viévard, « L'innovation, un processus à décrypter », édition le centre ressources prospectives du grand Lyon, Janvier 2007, P.11. Disponible sur : <http://www.millirenaire3.com/innovation.pdf>. Consulté le 30/03/2020 à 15 h

**Figure 3:** Le modèle de la boîte noire



**Invention**

**Innovation**

**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 30/03/2020 à 18 h.

- **Le modèle linéaire**

Le modèle de la boîte noire s'est avéré inefficace, vers la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, car il n'assure pas une meilleure compréhension du processus d'innovation. Et c'est dans ce contexte que SCHUMPETER a proposé en 1942 une nouvelle approche son modèle, en intégrant un changement majeur. Il a considéré que l'innovation n'est plus le fruit d'un entrepreneur individuel, mais d'un travail organisé au sein d'un département nommé recherche et développement<sup>27</sup>.

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

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

**Figure 4 :** Le modèle linéaire



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

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

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

<sup>27</sup>M. Chouteau et L. Viévard, « L'innovation, un processus à décrypter », édition le centre ressources prospectives du grand Lyon, Janvier 2007, Paris, P.17. (<http://www.millenaire3.com/innovation.pdf>. Consulté le 30/03/2020).

## **Chapitre I : notion globale sur l'innovation**

Il est présenté en 1986 par S. Kline et N. Rosenberg, c'est le plus représentatif de cette génération et s'appuie sur plusieurs postulats<sup>28</sup>.

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

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

Ce modèle appelé aussi « Système intégration and Networking Model (SIN) », se caractérise par<sup>29</sup> :

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

### **4. La stratégie d'innovation**

D'après Ansoff et Stewart 1996<sup>30</sup>, la typologie du comportement innovant de l'entreprise se fonde sur l'importance de l'innovation dans l'entreprise et on distingue trois stratégies :

#### **4.1. La stratégie du pionnier (stratégie du premier sur le marché) :**

Elle consiste à être le premier entrant dans une branche, la premier à vendre une nouvelle catégorie de produit ce qui lui permet d'avoir une opportunité de choisir le positionnement de monopole et d'avoir la communication la plus efficace dès le départ.

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

<sup>28</sup>CHOUTEAU.M et VIELVARD.L, Op. Cit. P. 13.

<sup>29</sup> CORTES ROBLES.G, « Management de l'innovation technologique et des connaissances », Toulouse, 2006, P.18.

<sup>30</sup> LOILIER.T et TELLIER.A, « Gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter », 2ème édition Ems management et société, France, 2013, P.131-134.

## Chapitre I : notion globale sur l'innovation

### **4.2. La stratégie « moi aussi » et « applications ingénieurs » :**

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

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

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

### **4.3. La stratégie du suivi du leader :**

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

## **5. La gestion de l'innovation**

L'innovation représente l'un des grands réservoirs de croissance pour les entreprises.

On trouve plusieurs pratiques de gestion susceptibles de rendre le niveau « projet » plus performant, certaines d'entre elle sont suffisamment « génériques »

Pour être préconisées pour la plupart des entreprises. Elles permettent de formaliser le niveau « projet » et de faciliter le transfert des collaborateurs internes du niveau « opérationnel » au niveau « projet » et vice-versa<sup>31</sup>.

### **5.1. Pratiques liées au cycle de vie des projets :**

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

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

---

<sup>31</sup> J. TENDON, « les pratiques clés d'une gestion efficace de l'innovation », in : [www.systemic.ch/pdf](http://www.systemic.ch/pdf). Consulté le 24/03/2020.

## **Chapitre I : notion globale sur l'innovation**

contrôle, de quelle manière, par qui et quelles sont les actions correctives entreprises en cas d'écart constaté avec le plan de projet.

### **5.2. Pratique liées à la gestion des ressources humaines :**

Il consiste de définir un budget d'innovation vise à rendre transparent les sommes consacrées à l'innovation dans l'entreprise. Un budget fixé force par ailleurs les managers à évaluer, sélectionner et piloter les projets avec soin tout au long du cycle de vie.

### **Section 03 :L'innovation un facteur déterminé de la compétitivité des entreprises**

Les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation qui est essentiel pour assurer leur croissance et développement, dans un contexte concurrentiel. En effet, les entreprises peuvent grâce à l'innovation développer une compétitive durable.

#### **1. L'innovation permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise**

L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. Est un facteur déterminant de la compétitivité et la rentabilité des entreprises. Ainsi innover permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût et l'offre produit. Lorsque l'innovation concerne les procédés de production, elle confère à l'entreprise un avantage en termes de coût. Dans ce cas, l'entreprise pourra soit appliquer une stratégie de baisse des prix ou une stratégie d'accroissement des marges, quand l'innovation port sur les produits, l'entreprise se différencie de ses concurrents.

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

Les innovations de procédés et organisationnelles permettant de baissé les coûts de production et gagné la compétitivité coût et prix, d'accroître la productivité de travail, créer plus de richesse et moins de temps en train de réalisation d'économie d'échelle, la baisse de coût totale unitaire et la baisse des prix, d'où une meilleure compétitivité prix sur les marchés nationaux et internationaux et acquérir un rythme de croissance et la productivité de travail plus élevé par rapport aux concurrents.

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

L'innovation de produit est donc essentielle pour se positionner le marché mondial concurrentiel. L'objectif principal de l'innovation repose sur la recherche d'amélioration d'une compétitivité structurelle. En effet, les entreprises innovantes visent à améliorer la qualité des produits existants. L'innovation organisationnelle peut aussi avoir pour objectif de la qualité totale et contribuer à accroître la compétitivité structurelle.



### **2.2. L'innovation améliore la compétitivité-prix**

Les innovations de procédés et organisationnelles permettant de baissé les coûts de production et gagné la compétitivité coût et prix, d'accroitre la productivité de travail, créés plus de richesse et moins de temps en train de réalisation d'économie d'échelle, la baisse de coût totale unitaire et la baisse des prix, d'où une meilleure compétitivité prix sur les marches.

#### **Conclusion**

Face à la globalisation, l'innovation n'est plus un choix mais obligation pour la continuité de toute entreprise, car sans innovation l'entreprise sera incapable de renouveler ses produits offerts, ses méthodes et son organisation de travail.

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 amener a innové. On peut dire que l'innovation avec ses différentes formes, revêt une importance fondamentales, car elle constitue un moyen privilégié pour entreprise de survivre, d'assurer sa pérennité et de maintenir sa position concurrentielle sur un marché fortement concurrentiel.

Afin qu'une innovation soit pertinente, elle doit être abordée en tant que processus, et le management de l'innovation s'affirme aujourd'hui comme à adopter pour bien mener ce dernier. Il est évident que le management de l'innovation reste un phénomène complexe et difficile à maitriser et devenu, au fil du temps une composante obligatoire du comportement de chaque entreprise.

## **Chapitre II : La compétitivité des entreprises**

### **Chapitre II : La compétitivité des entreprises**

La compétitivité définit comme la capacité d'une entreprise à résister à la compétition imposée par ses concurrents et par son marché, et aussi la mesure de l'offre personnelle et organisationnelle pour dépasser une limite, acquérir un avantage ou conquérir quelque chose. Elle représente la volonte d'être le meilleur ou être parmi les meilleurs.

Le marché constitue le lieu de la rencontre entre l'offre et la demande ; que celle-ci soit relative aux biens, aux services ou au travail, avec prix et quantités déterminés. Pour pouvoir offrir davantage de biens, les entreprises doivent être davantage compétitives en termes de prix ou de qualité. Pour atteindre ces objectifs, elles doivent au préalable effectuer des investissements qui débouchent sur l'innovation.

Le concept de la compétitivité n'est pas statique. C'est un concept relatif dont la perception change avec le niveau d'analyse menée. Ainsi, une multitude de facteurs, aussi bien domestiques qu'internationaux, peuvent avoir des effets profonds sur la compétitivité d'une entité donnée. Les indicateurs d'évaluation de ce concept qu'on retrouve dans la littérature économique présentent tous des limites et, par conséquent, devraient être utilisés avec précautions. Aussi, l'analyse devrait accorder plus d'attention aux facteurs de la compétitivité négligés jusqu'ici dans la plupart des travaux empiriques. La recherche d'un cadre conceptuel pouvant intégrer toutes les dimensions de ce concept constitue une voie d'approfondissement nécessaire pour faire avancer les efforts dans ce domaine.

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans la première section la notion de la compétitivité, puis dans la seconde section nous allons voir comment une entreprise peut-elle acquérir un avantage concurrentiel.

### **Section 1 : Présentation de la notion de compétitivité**

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

Dans cette section, nous allons présenter des généralités sur la compétitivité des entreprises, les types, les facteurs et les indicateurs de mesure de la compétitivité.

#### **1. Définition de la compétitivité**

Il n'y a pas de définitions universelles pour la notion de la compétitivité, voici quelques définitions pour illustrer la manière dont on utilise ce terme :

Etre compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant. Selon Kooing(1996). « Une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner l'efficacité et l'efficience, être efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif, l'efficience est la capacité d'économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé ».

Selon TNGHAM 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 »<sup>32</sup>.

Prenant l'exemple de RAMBHUNJN cité par NVINA (2000) qui considère que la compétitivité de l'entreprise comme « une capacité de lutter avec ses concurrents et de les battre ou de produire un coût bas, vendre à prix en maintenant la qualité »<sup>33</sup>.

#### **2. Les formes et les vecteurs de la compétitivité**

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

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

###### **2.1.1. 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.

###### **2.1.2. La compétitivité structurelle hors-prix**

La compétitivité hors prix ou structurelle est la capacité à implorer des produits ou services indépendamment de leur prix (qualité, innovation, services après-vente, image de marque, délais de livraisons, capacité de s'adapter à une demande diversifiée...). Ce type de

<sup>32</sup> INGHAM. Marc, « management stratégique et la compétitivité ».édition DE BOECK, université. 1995. p. 02.

<sup>33</sup> NGOK EVINA.J-F, « La compétitivité des entreprises Africaines », le revenu des sciences de gestion n°267-268, 2014, p.52.

## Chapitre II : la compétitivité des entreprises

compétitivité demande du temps pour se construire car elle repose sur la perception de l'offre par les clients, qui se bâtit sur le long terme en fonction de la satisfaction procurée dans le passé. Elle exige aussi beaucoup d'investissements pour développer et maintenir la spécificité de l'offre. Elle dépend de la qualité, de l'innovation et de la réputation.

### **2.2. Les vecteurs de la compétitivité**

Il existe cinq grands vecteurs de compétitivité qui sont les éléments générateurs de l'avantage concurrentiels, il y a la capitale humaine, la capitale innovation, la capitale organisation.

Le capital client et le capital apporteurs de fonds. Ces cinq grands vecteurs sont génériques ; ils sont indissociables et apparaissent dans toutes les entreprises<sup>34</sup>.

- **Le capital humain :** Une entreprise compétitive est-elle qui attiré vers elle les éléments les plus doués, les mieux formés, les plus capables d'initiative. Il existe donc un capital humain qui est une des sources de la compétitivité. Dans le capital humain, il existe l'ensemble des valeurs socioculturelles qui permettent de développer les forces de la compétitivité. Ces valeurs peuvent être au sein même de l'entreprise ou peuvent être le reflet d'un environnement plus vaste.
- **La capitale innovation :** La seconde raison qui explique l'avance d'une entreprise sur les autres, tient à sa capacité à produire des biens/services nouveaux et à anticiper l'évolution technologique de l'industrie pour mieux répondre aux besoins futurs. Cette aptitude se traduira par exemple, par un service de recherche et développement, ou par une veille technologique efficace, ou par une capacité à prévoir les évolutions du marché. Elle se prolongera par un état d'esprit de l'ensemble du personnel. Il existe donc une capitale innovation qui est la transcription de l'aptitude de l'entreprise à voir plus loin et avant les autres.
- **La capitale organisation :** dans un monde complexe, l'organisation et la maîtrise des flux entrants et sortants (liens entre les clients et l'entreprise et liens entre les fournisseurs et l'entreprise) conduit à des gains de productivité importants et à la création de valeur. La manière dont l'entreprise sur tous les plans est une pièce maîtresse aujourd'hui de la chaîne de valeur.
- **Le capital client :** Le client est au centre de la préoccupation de toutes entreprises. Trouver de nouveaux clients et les fidéliser, sont les deux vecteurs de la politique commerciale. De ce fait, l'aptitude pour une entreprise à anticiper les besoins des

---

<sup>34</sup> SARAH .M et Ibid., p34

## Chapitre II : la compétitivité des entreprises

clients et à fournir une prestation en adéquation avec les besoins exprimés, constitue un vecteur important de la compétitivité. Il existe donc un capital client.

- **Le capital apporteur de fonds :** Dans l'entreprise, l'actionnaire, le banquier et le salarié deviennent des partenaires centraux au même titre que les autres acteurs de l'entreprise et que l'on cherche à développer et à fidéliser, donc il existe un capital apporteur de fonds.

### **3. Les fondamentaux de la compétitivité**

La compétitivité met en relation trois mots essentiels<sup>35</sup> : la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel.

#### **3.1. La concurrence :**

La compétitivité suppose sur un préalable indispensable : une existence d'une économie de marché organisé 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 pas parlé sur la compétitivité que si la compétition est dominante entre les entreprises.

#### **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.

#### **3.3. L'avantage concurrentiel (compétitif)**

Pour être compétitif, l'entreprise doit développer un avantage concurrentiel (AC) par rapport à concurrents. On peut définir un avantage concurrentiel comme tout ce qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents. Pour FRERY : « l'avantage concurrentiel est l'obtention d'un profit durablement supérieur à des concurrents. »<sup>36</sup>.

### **4. Les facteurs de la compétitivité**

La compétitivité est le résultat d'un ensemble de facteurs, aussi bien, nationaux qu'internationaux :

---

<sup>35</sup>M. TERNISIEN et A-F .DIGURT, « indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendu à l'industrie », l'édition de l'industrie. Paris 2001. P. 29.

<sup>36</sup>Frédéric. FRERY, « l'essentiel du management ; stratégie, les fondamentaux » édition, 2008, p.116.

## Chapitre II : la compétitivité des entreprises

### 4.1. Au niveau national

On trouve tous les facteurs qui influencent la compétitivité d'une entreprise à l'échelle nationale : dotation en ressources, technologie, productivité, caractéristique de produit, économie d'échelle, régulation fiscale, monétaire et politique de change.

- **Dotation en ressources** : Les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) aussi bien que les ressources en capital humain.
- **La technologie** : le progrès technologique ainsi que l'efficacité du processus de production impliquent tous les deux une productivité des facteurs plus élevée et par conséquent conditionnent l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné. La recherche et développement de nouvelles techniques plus appropriées, nécessitant parfois des investissements lourds, peuvent conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.
- **Les caractéristiques d'un produit** : Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché notamment lorsque le produit est différencié. Compte tenu de la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leurs stratégies ; soit à servir des riches de marché pour répondre à une demande bien particulière, soit sur des facteurs hors prix, telle que la maintenance, la fiabilité, le service après-vente, etc.

Qui peuvent être des éléments décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit. En effet « la compétitivité hors prix est aussi importante que la compétitivité prix, dans la détermination, la qualité du produit, la commercialisation, ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisif de sa compétitivité plutôt que son prix »<sup>37</sup>.

- **Les économies d'échelle** : La productivité des ressources et le coût marginal varie avec le niveau de production d'un produit donné ainsi, l'économie d'échelle est un facteur critique dans l'évaluation de la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné.
- **La régulation et les politiques des échanges** : Les mesures de la politique de l'Etat aussi des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie donné. Les politiques fiscale et monétaire (taxation, taux, contrôle d'inflation), la politique interventionniste de l'Etat et celle des échelles.

---

<sup>37</sup> D, Morris the economiesystème in the UK, oxford university press, 1985.

### **4.2. Au niveau international**

A l'échelle internationale, la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Parmi les plus importants, on peut citer le taux de change, les conditions du marché international, le coût de transport international et enfin les préférences et arrangements entre les différents pays.

Le taux de change est déterminé par l'offre et la demande relatives d'une monnaie à une autre. Dans certains cas, ce taux est influencé par les mesures politiques que les différents gouvernements mettent en place. Ainsi la dévaluation de la monnaie d'un pays par rapport à celle de son concurrent (dévaluation compétitive) se traduit par une amélioration de la compétitivité des produits exportés, produits devenus moins chers en termes de monnaie du pays importateur.

### **5. Les caractéristiques de la compétitivité**

A partir des trois mots essentiels précédents la notion de compétitivité englobe un certain nombre de caractéristiques<sup>38</sup> :

- **La compétitivité ne peut être analysée que dans le cadre d'une vision globale de l'entreprise :** Une entreprise est souvent compétitive sur un ou plusieurs aspects, c'est le cas d'une entreprise qui cherche la productivité en organisant mieux ses forces de travail. Mais l'entreprise est un corps complexe et il n'est pas évident qu'elle soit compétitive sur tous les aspects de son organisation.
- **La compétitivité n'est pas exclusivement financière :** Dans l'esprit de beaucoup, la compétitivité est confondue avec sa traduction financière, les uns parlent de productivité, de rentabilité, de rendement, assimilant ces mots à la compétitivité. Il y a ici une confusion entre la cause et l'effet, donc la productivité, la rentabilité, le rendement sont la conséquence de la compétitivité et non son origine. Une absence de dimension financière condamne la compétitivité tout entière. Si la compétitivité peut se restreindre à l'espace financier une entreprise qui n'est pas rentable, ou dont la productivité est faible, ne peut pas être une entreprise compétitive car sa pérennité n'est pas assurée.
- **La compétitivité doit inclure une dimension sociale :** Le mot compétitivité ne peut se dissocier de la redistribution qui sera faite de ses connaissances. Une entreprise est compétitive si elle est en mesure d'en redistribuer ses bienfaits en faveur de ceux qui en sont les contributeurs. Au même titre qu'il existe une dimension

---

<sup>38</sup> CHRISTIAN. P. Op Cit, p 29.



## Chapitre II : la compétitivité des entreprises

financière de la compétitivité, il existe une dimension sociale qui se mesurera par amélioration du niveau de vie. La compétitivité renvoie à la performance sociale ce qui est en accord avec la notion de développement durable.

- **La compétitivité exprime une potentialité :** La rentabilité se mesure, la compétitivité s'apprécie. Cette différence provient du fait que la compétitivité exprime une capacité ou si l'on préfère une potentialité. Ceci explique qu'il peut exister un décalage entre la compétitivité et la performance financière. La performance financière est la sanction de l'immédiat. La compétitivité est l'espérance d'un certain futur. Cette distinction nous permettra de comprendre pourquoi des entreprises peuvent être en apparence compétitives mais ne peuvent pas trouver de rentabilité immédiate.
- **La compétitivité n'est pas réductible à la seule performance :** Être compétitif, c'est être performant. Mais la performance n'est qu'une facette de la compétitivité. La compétitivité renferme deux dimensions : faire mieux, faire autrement.
  - Faire mieux que les autres : C'est la dimension la plus visible de la compétitivité. Dans cette acception, on est performant, donc compétitif parce qu'on évolue plus vite, parce qu'on fabrique moins cher, parce qu'on travaille plus et un coût plus faible avec une plus grande qualité que ses concurrents.
  - Faire autrement que les autres ; Cette dimension est importante car elle montre l'autre face de la compétitivité, faire autrement renvoie à l'innovation, c'est –à-dire la capacité de l'entreprise à concevoir des services qu'elle est seule à pouvoir développer ou maîtriser.
- **La compétitivité est un avantage momentané, inscrit dans le temps :** Mais l'avantage concurrentiel que dispose l'entreprise, et le propre de la compétitivité et momentané et inscrit dans le temps, un avantage n'est jamais définitivement acquis pour la seule raison que la concurrence et la pour rendre l'avantage concurrentiel. Dans une économie de liberté, la connaissance se diffuse rapidement, et l'avantage concurrentiel n'est acquis que l'espace d'un moment, implique que l'analyse de la compétitivité doit reposer sur une vision de long terme, et ne serait pas limitée à l'analyse à un moment donné.
- **La compétitivité s'apprécie de plus en plus mondialement :** Si l'avantage est limité dans le temps, il est tout autant dans l'espace, une entreprise peut être compétitive sur l'espace national, mais s'il existe des barrières à l'entrée sur le

## **Chapitre II : la compétitivité des entreprises**

marché intérieur, la compétitivité des entreprises nationales à l'égard des concurrents internationaux n'est pas assurée et ces entreprises peuvent se trouver dans l'incapacité d'affronter la concurrence en cas de libéralisation du commerce. La globalisation des marchés déplace le champ de la compétitivité pour la situer de l'espace national à l'espace mondial.

### **6. Les indicateurs de mesure de la compétitivité**

La compétitivité de l'entreprise peut être définie par « sa capacité à soutenir durablement de la concurrence et sa capacité d'obtenir des bénéficiaires élevées sans détériorer le caractère concurrentiel de ses prix vente et par maîtrise de ses prix de revient, comparativement à ceux des concurrents étranger »<sup>39</sup>. Une entreprise est dite compétitive pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur un marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels<sup>40</sup>. Selon Fetridge (1995)<sup>41</sup>, la mesure de la compétitivité au niveau des entreprises est associée à : la rentabilité, la maîtrise des coûts, la valeur ajoutée, la part de marché, l'innovation technologique et la qualité des produits.

#### **6.1. Mesure relative au profit**

L'utilisation du profit en tant qu'indicateur de compétitivité de l'entreprise est peu courante dans la littérature. Les quelques applications qu'on trouve se sont focalisées ou bien sur les mesures des marges brutes et nettes de l'entreprise.

##### **6.1.1. Performance et comportement de marge des entreprises**

La performance d'une s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût. L'amélioration de la performance peut garantir le meilleur positionnement sur le marché et s'octroyer un avantage concurrentiel en réduisant les coûts.

On peut ainsi traduire une entreprise performante par :

- Une entreprise qui crée de la valeur tout en répondant aux existences du marché.
- Une entreprise innovante, efficiente, réactive et qui évolue sûrement, constamment et durablement.
- Une entreprise qui défie ses concurrents en termes de qualité et de rapidité de service.

<sup>39</sup> YESFI .K, « la compétitivité de commerce extérieur : situation et perspective, cas de secteur textile habillement », DESA économie internationale. 2001. P.20.

<sup>40</sup> [www.Perfomancezoom.com](http://www.Perfomancezoom.com), consulter le 06/06/2020.

<sup>41</sup> FETRIDE.D.G, « competitiveness: concept and measures », occasional paper n°5, industry Canada, 1995, P.19.

## **Chapitre II : la compétitivité des entreprises**

### **6.1.2. La productivité**

La productivité est utilisée comme le meilleur facteur de compétitivité. Elle consiste à gérer de façon optimale et structurée des facteurs de production de l'entreprise, afin de réduire les coûts de revient et donc le prix.

La hausse de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise. Le coût unitaire de la main-d'œuvre est un indicateur important de la compétitivité qui est défini comme la rémunération de travail pour produire une unité de production réelle. Un faible coût de travail permet de diminuer le coût de production et donc de diminuer les prix et ainsi devenir concurrentiel. Ceci étant le but de toutes les entreprises.

### **6.1.3. La rentabilité**

La rentabilité est une notion qui fait référence à un seuil (le prix au niveau de production) en dessous duquel le producteur risque des pertes financières. La rentabilité économique mesure la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital « employé ».

### **6.1.4. La flexibilité**

La flexibilité est un indicateur de la compétitivité, qui a pour but de développement des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et, plus généralement, aux évolutions de l'environnement (modification de la demande, nouveau entrants, initiative d'un concurrent, nouvelle réglementation, etc.).

Dans le domaine de la production cette dernière se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un produit à un autre, sans perte de temps grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent le changement rapide d'opérateur lui-même.

### **6.1.5. Innovation et rapport qualité/prix**

L'innovation correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques pour renforcer les avantages concurrentiels. La structure de l'entreprise doit permettre aux nouvelles activités en pour de son sein. Les entreprises innover pour améliorer leur productivité et leur rentabilité. Il est nécessaire de combiner simultanément les deux approches (qualité et prix).

## **6.2. Indicateurs relatifs à la part de marché**

«La part de marché est un indicateur clé qui permet de l'importance d'un produit, d'une marque ou d'un secteur sur le marché pour la période donnée »<sup>42</sup>. KOTLER et BUBOIS

---

<sup>42</sup> BATHELOT Bertrand. « Definition marketing », site web, [www.definitionmarketing.com](http://www.definitionmarketing.com); consulter le 07/06/2020.

## **Chapitre II : la compétitivité des entreprises**

définissent la part de marché comme « le pourcentage des ventes détenu par chaque concurrent sur le marché considéré »<sup>43</sup>.

C'est donc l'étude de cet indicateur qui peut permettre à l'entreprise de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. Toutefois, avant de procéder à l'analyse de la part de marché. Avant de procéder à l'analyse de la part de marché, l'entreprise doit d'abord choisir la mesure à privilégier.

Pour KOTLER et DUBOIS<sup>44</sup>, elle le choix entre trois approches :

### **6.2.1. La part de marché globale**

C'est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Elle peut s'exprimer en unité ou en valeur (chiffre ou volume d'affaires de l'ensemble du secteur).

### **6.2.2. La part de marché (servi)**

C'est le rapport des ventes de l'entreprise sur son marché cible. Elle est toujours supérieure à la part de marché globale.

### **6.2.3. La part de marché relative**

C'est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaires de son concurrent le plus important. Quel que soit. L'approche choisie, l'entreprise peut se considérer compétitive dès lors que sa part de marché est supérieure à celle de ses concurrents ou elle est progression par rapport à la moyenne de marché.

Avec le passage d'une compétitivité prix à une compétitivité hors prix, l'adaptation d'une nouvelle technologie est devenue un enjeu majeur pour la compétitivité des entreprises. Pour conclure, aujourd'hui, dans le jeu concurrentiel mondial, l'avantage compétitif n'est plus seulement le prix mais la capacité à définir de nouveaux produits, à modifier rapidement les procédés de fabrication, à organiser la production et la construction de façon plus flexible. Il faut trouver une configuration favorable dans les trois domaines d'innovation : procédés, produits et méthodes.

---

<sup>43</sup> DUBOIS Kotler, « Marketing management », 10<sup>ème</sup> édition, union, Paris, 2000, P.255.

<sup>44</sup> DUBOIS Kotler, OP-CIT, P. 702.

### **Section 2 : L'impact de l'innovation sur l'analyse de la concurrence**

L'entreprise innovante cherche à se défaire de ses concurrents en se différenciant soit par les coûts, soit par une proposition de valeur originale, autrement dit, en proposant de nouveaux produits ou de nouveaux procédés à travers l'innovation. Dans cette présente section nous allons aborder l'impact de l'innovation sur la compétitivité d'une entreprise.

#### **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.

##### **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.

- **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 qualités produites et les qualités 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 produits. 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

## Chapitre II : la compétitivité des entreprises

occasionnent des hausses de salaires 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 humaine 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 entreprise<sup>45</sup>.

- **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 modèle taylorien-fordien commençait à atteindre ses limites partout dans le monde. Cette méthode d'organisation du 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 salariés<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup>Somsehwar R., Ashfaq A., William H. et Phaedrakaptein-R., « L'importance de l'innovation pour la productivité », Observateurs International de la Productivité, Canada, 2001, P.11.

<sup>46</sup> Dirk R., Hienz M., « Le lean management », édition d'organisation, Paris, P. 223.

## **Chapitre II : la compétitivité des entreprises**

### **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, etc.

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

- Les entreprises se trouvent 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. L'analyse des forces concurrentielles**

Il s'agit dans cet élément de revenir sur les forces environnementales qui agissent sur la pérennité et la compétitivité des entreprises. Le modèle des cinq forces de Porter reste la référence lorsqu'on parle d'analyse de la concurrence. Il a été introduit par l'héritier de l'économie industrielle Porter, à la fin des années 70. Il s'agit de l'étude de la nature et de l'intensité concurrentielle qui détermine la rentabilité de l'entreprise à long terme. L'auteur part de l'hypothèse, que pour une industrie donnée la compétitivité des différents concurrents est liée au degré de maîtrise des forces de la concurrence.

Le but de l'analyse concurrentielle est double, d'une part permet d'évaluer le potentiel de rentabilité d'une industrie à long terme, et d'autre part, d'identifier et de diagnostiquer les forces de l'environnement de l'entreprise qui pèsent sur sa rentabilité.

Les cinq forces du modèle de Porter sont :

- L'intensité de la concurrence entre les fournisseurs du secteur.
- La menace des nouveaux entrants.

## **Chapitre II : la compétitivité des entreprises**

- La pression des produits ou service de substitution.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs.
- Le pouvoir de négociation des acheteurs.

### **3. L'analyse de Michael Porter**

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), Porter définit trois stratégies de base : la déamination par les coûts, la différenciation et la concentration fondée sur les coûts ou sur la différenciation.

#### **3.1. La stratégie de domination par les coûts**

L'entreprise détient un réel avantage concurrentiel s'elle peut les prix de son secteur. Les sources d'avantages dépendent généralement de la structure de l'industrie et peuvent provenir des économies d'échelle, de la technologie de propriété industrielle, de l'accès préférentiel aux matières premières, de la fabrication peu couteuse ou d'autres facteurs.

#### **3.2. 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.

#### **3.3. 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 de 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.

### **4. La chaîne de valeur**

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

Porter distingue deux grands types d'activité : les activités principales et les activités de soutien<sup>47</sup>.

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

---

<sup>47</sup> AMELON J., CARDEBAT J., « les niveaux défis de l'internationalisation », Boeck, Paris, 2010, P. 179.



## Chapitre II : la compétitivité des entreprises

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

Les objectifs de cette analyse sont :

- Comprendre comment chaque activité, c'est-à-dire chaque maillon qui compose l'entreprise, crée ou lui fait perdre de la valeur ;
- 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).

### **5. Les cinq forces concurrentielles de Porter**

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 marché<sup>48</sup>.

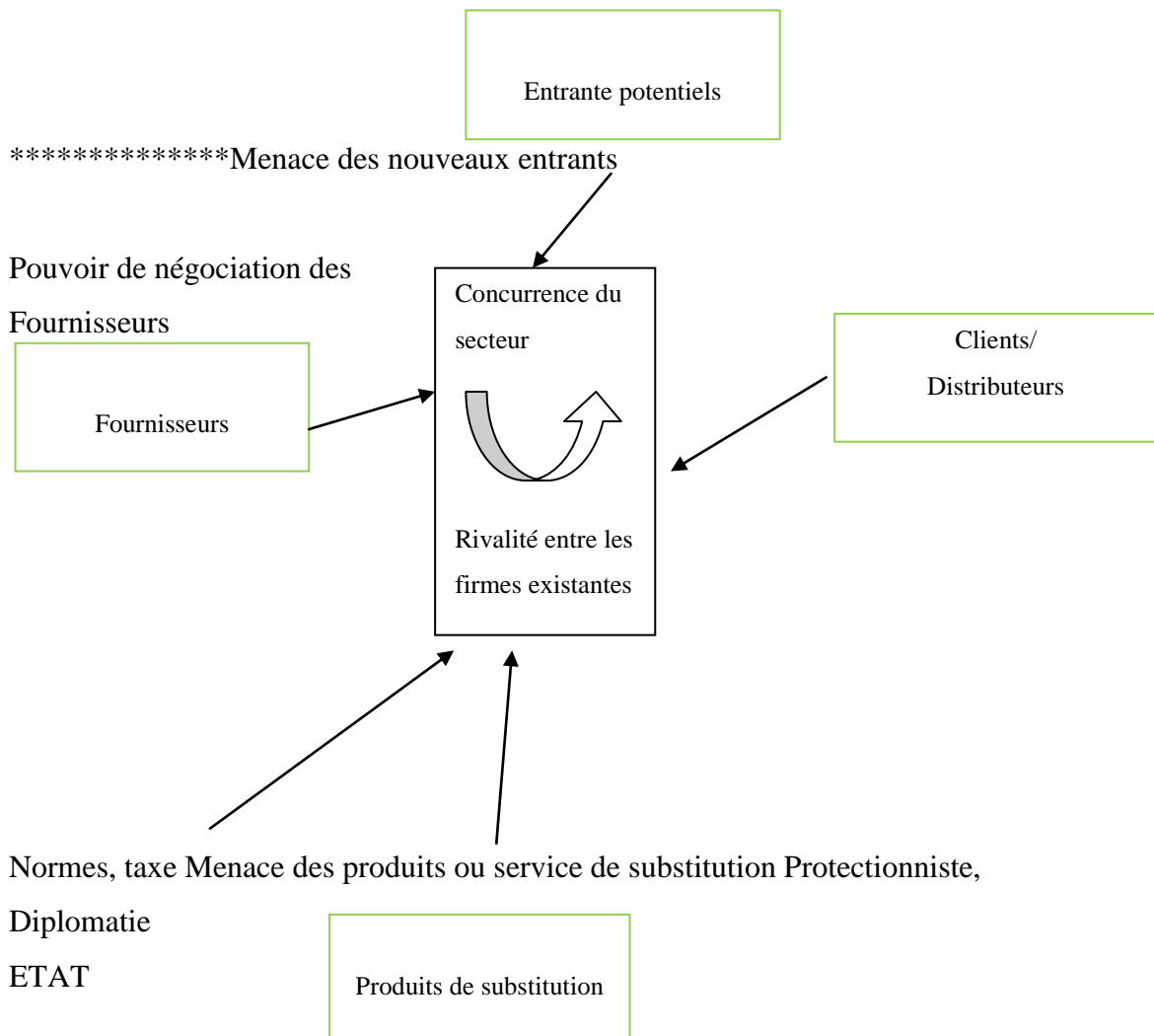
---

<sup>48</sup> Porter M., op. cit., P. 24.

## Chapitre II : la compétitivité des entreprises

Figure 5 : Le modèle des cinq forces de porte

Environnement économique Environnement international Environnement socioculturel



Environnement politique

Environnement scientifique et légal

Source : Brousseau J. Frery F, « le management stratégique de l'innovation », éd. Dollaz, Paris, 2007, P.84.

### 5.1. 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.

### 5.2. 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 type 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

## **Chapitre II : la compétitivité des entreprises**

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

### **5.3. 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 qualités importantes, il y a de nombreux concurrents qui réalisent ce type de produit. Il veut réduire ses coûts d'achat.

### **5.4. La menace des produits de substitution**

Est liée au fait qu'un besoin consommateur peut être satisfait par plusieurs solutions (produits ou services). Cette menace est d'autant plus grande que ; les coûts de transfert supportés par les clients sont faibles et rapport prix/performance est similaire voire plus faible.

### **5.5. 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 et les coûts fixes sont élevés.

- **Les objectifs des cinq forces de porter**

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

## **6. l'impact de l'innovation sur les cinq forces de porter**

### **6.1. L'impact de l'innovation sur l'intensité concurrentielle**

L'effet de l'innovation sur l'intensité concurrentielle est très varié, il revêt différentes formes à savoir :

- L'innovation peut modifier les barrières à l'entrée ou à la sortie, ce qui fait varier le nombre d'entreprises présentes sur un marché. l'innovation d'une nouvelle technologique pousse certaines entreprises à entrer sur le marché et d'autres à sortir.
- L'innovation influe sur l'intensité concurrentielle en réduisant ou en augmentant le potentiel d'activité ou domaine d'activité en jouant sur son taux de croissance ou taux de marge. L'introduction d'une innovation radicale dans une activité donnée,

## **Chapitre II : la compétitivité des entreprises**

la rend très dynamique et rentable, d'où l'arrivée de plusieurs entreprises d'y investir.

### **6.2. L'impact de l'innovation sur les produits de substitution**

Généralement, les produits de substitution émanent des innovations radicales, ce qui entraîne le remplacement de l'ancien produit par un nouveau, qui a comme conséquence directe, un détournement de la existante de la firme en place.

### **6.3. L'impact de l'innovation sur les fournisseurs et les clients**

Au –delà de son effet sur l'entreprise, l'innovation peut aussi agir les fournisseurs et les clients et cela revêt diverses formes. Premièrement, l'innovation peut remettre en cause ou renforcer le pouvoir des distributions, l'exemple de la gestion en temps réel des stocks à travers la technologie des codes barre ou la RFID (radio-identification) leur permet des gains de temps énormes. Deuxièmes, les innovations de type produit ou procédé peuvent remettre en cause la structure de production voir aussi celle des fournisseurs on peut aussi dans le cas de nouveaux débouchés voir apparaitre de nouveaux fournisseurs.

Troisièmement, l'innovation est en mesure de faire modifier les coûts de transferts.

### **6.4. L'impact de l'innovation sur les nouveaux entrants**

Il s'agit dans ce cas de l'effet de l'innovation sur les barrières à l'entrée qui constitution des productions pour les firmes en place contre les entrants potentiels.

Parmi ces effets on dénombre :

- L'innovation peut influencer sur les barrières à l'entrée, de type commerciale, par exemple, la modification du monde de distribution des produits.
- L'innovation particulièrement de type technologique peut dans un certain cas à ériger une barrière à l'entrée d'où le développement d'une nouvelle technologie octroie aux firmes un avantage concurrentiel sur les concurrents.

### **Section 03 : quelque cas d'étude sur impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises**

Dans cette section, nous essayerons de présenter les études effectuées par des chercheurs scientifiques dans plusieurs universités et organismes, afin de comprendre l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises.

#### **✓ Etude N° 01**

Etude réalisée par Dominique Wolff 2013 « innovation et compétitivité L'exemple d'entreprises tunisiennes ayant choisi la voie du développement durable ». <sup>49</sup> L'objectif final de cette étude de cas est d'illustrer les concepts étudiés et de valider la problématique selon laquelle le déploiement global du concept de DD par l'entreprise serait un acte de rupture stratégique, susceptible de procurer à cette dernière un avantage concurrentiel durable.

Cette étude vise à vérifier que la prise en compte du DD par l'entreprise est un acte de rupture stratégique, susceptible d'engendrer un avantage concurrentiel durable. À ces fins, ils ont opté pour l'étude de trois entreprises tunisiennes opérant dans le domaine de la fabrication de détergents domestiques, produits à forte problématique environnementale et sociale. Les entreprises retenues sont toutes les trois des PME, fabriquant le même type de produit, consommant les mêmes matières premières et utilisant le même procédé de fabrication.

#### **– L'entreprise Zouila**

La coopérative Zouila créée en 1896, Son activité consiste en la transformation du sous-produit extrait de l'huile d'olive – appelé grignon d'olive - en savon traditionnel. Elle emploie en moyenne quelque 200 salariés. Dans un souci de respect de l'environnement, Zouila a commencé, dès 1994, à modifier son processus de production afin notamment de limiter les rejets d'acides basiques.

En 1996 mis en place une unité d'épuration et de traitement des eaux usées.

L'entreprise a été confrontée à deux options stratégiques : soit développer les produits « lessive en poudre » qui présentent l'inconvénient d'être à base de produits chimiques tensioactifs fortement polluants, soit développer de nouveaux produits « verts », à base d'éléments naturels, afin de se positionner sur un marché.

#### **– L'entreprise SAM (société anonyme monastirienne)**

---

<sup>49</sup> HAMOUDA.H « innovation et compétitivité l'exemple d'entreprises tunisiennes ayant choisi la voie du développement durable » N°-14-janvier 2013.

## Chapitre II : la compétitivité des entreprises

La société **SAM** est une entreprise également spécialisée dans la production de savons domestiques, huiles végétales raffinées, huiles de grignon, grignon épuisés.

Cette société anonyme, détenue par la famille Hellara, fut créée en 1906. Elle emploie actuellement entre 30 et 50 personnes selon l'activité saisonnière. Contrairement, au cas Zouila, la compagnie **SAM** n'a pratiquement pas fait évoluer son outil de production.

La seule innovation, a consisté à faire évoluer le procédé de production (en 2008) afin d'extraire l'huile à froid au lieu de faire appel à des solvants comme l'hexane, ce qui a permis de gagner en rendement et d'améliorer la qualité du produit final.

### ➤ **L'entreprise COT (coopérative Oléicole Tunisienne)**

La coopérative **COT** est également spécialisée dans la production de savons domestiques, huiles végétales raffinées, huiles de grignon, etc.

Cette société, créée en 1885, emploie actuellement entre 75 et 110 personnes selon l'activité saisonnière.

Cette entreprise est entrée récemment dans un processus d'audits qui a débuté par l'élaboration d'un diagnostic général mené par un bureau d'études externe dont le rapport nous a été fourni. Ce diagnostic sera la principale référence pour analyser les résultats de l'entreprise.

**COT** n'a pas su faire évoluer son outil de production. En effet, lors de l'interview menée le 12 mai 2012, celui-ci a affirmé qu'un plan pour améliorer l'outil de production de la branche raffinerie était prévu mais que les difficultés financières actuelles l'avaient retardé. Du point de vue environnemental.

Au niveau social, l'entreprise offre une bonne rémunération à son personnel, mais celui-ci ne cache pas l'existence d'un conflit et d'un mauvais dialogue sociale.

### **Les résultats de l'étude sont résumés comme suit :**

L'étude de cas présentée illustre la relation hypothétique entre l'adoption d'une approche stratégique basée sur les principes d'un DD étant entendue comme une innovation de rupture et la potentielle compétitivité durable de l'entreprise.

La coopérative Zouila a su mettre en une stratégie de création de valeur originale en l'occurrence l'intégration d'un management socialement responsable et le développement d'une gamme de produits « verts » qui s'avère au final être une innovation de rupture (Voir tableau 1).

Cette innovation managériale a fait entrer l'entreprise dans un cycle d'innovations incrémentales de produit, de procédés et de marché. L'entreprise a développé des nouvelles compétences et ressources internes difficiles à imiter. Tout cela a permis à l'entreprise

## Chapitre II : la compétitivité des entreprises

d'occuper et de maintenir pour une longue période sa position de leader sur le marché tunisien. Nous pouvons dire que la coopérative *Zouila* a su développer une compétitivité.

Aux contraire, les entreprises **SAM** et **COT** n'ont pas procédé à la même analyse du marché, ni aux mêmes choix stratégiques : les scores de leurs audits **RSE** sont faibles par rapport à *Zouila*. De même, le niveau de leurs innovations techniques et/ou de produits reste également en retrait par rapport à la concurrence.

**Tableau 4:** Identification du type d'innovation (2007)

Type de l'innovation	<i>Zouila</i>	SAM	COT
<b>Managériale</b>	OUI <i>Management socialement responsable</i>	NON	NON
<b>Stratégique</b>	OUI <i>Choix stratégique de développer des produits verts</i>	NON	NON
<b>Produit</b>	<i>Création de produits innovants à base de produits naturels : le savon liquide, savon de toilette, etc.</i>	OUI <i>Quelques nouveautés au niveau de l'emballage</i>	OUI <i>Quelques nouveautés au niveau de l'emballage</i>
<b>Procédé</b>	OUI <i>Procédé de production du savon liquide</i>	OUI <i>Production utilisant l'extraction à froid au lieu de l'utilisation d'Hexane</i>	NON

Les raisons pouvant expliquer la réussite de son concurrent *Zouila*. Il a évoqué la grande capacité de stockage de matières premières de ce dernier, qui permettrait à *Zouila* d'éviter les aléas saisonniers d'approvisionnement que subit la société **SAM**. Or, au vu de cette étude de cas, il apparaît que ce facteur est marginal.

Au final, cette dernière réponse prouve bien que l'innovation dont bénéficie la société *Zouila* est de type managérial.

En effet, selon Hamel (2007), lorsqu'une longue période passe sans que la source de l'avantage compétitif ait pu être identifiée par les concurrents - ce qui est le cas pour *Zouila*, ceci confirme l'idée selon laquelle l'innovation développée par cette société est de type managérial, une innovation dite radicale.

De la coopérative *Zouila* de développer de nouvelles compétences internes, décisives dans l'amélioration du niveau de compétitivité de ladite entreprise.

Dans cette contribution ils ont analysé le lien entre le développement durable appliqué à la gestion des entreprises, le concept d'innovation de rupture et celui de compétitivité

## Chapitre II : la compétitivité des entreprises

durable. Dans le contexte d'un pays émergent, et nous avons illustré cette relation par l'étude de cas de trois entreprises tunisiennes ayant plusieurs points de similitude, excepté le choix d'intégrer ou non la dimension développement durable à leur stratégie.

Ainsi, ils ont pu confirmer qu'une innovation managériale, dite radicale, pouvait déboucher sur un avantage compétitif durable. En effet, l'adoption d'une approche managériale socialement responsable - considérée comme une innovation managériale à permis dans le cas de la coopérative Zouila de développer de nouvelles compétences internes, décisives dans l'amélioration du niveau de compétitivité de ladite entreprise.

### ✓ Etude N° 02

Une étude réalisée par S. Gacem et K. Khebbache<sup>50</sup>. Sur le processus d'innovation dans les **PME** algériennes. L'auteur a révélé que ces entreprises pour devenir innovantes, présentent certaines insuffisances, qui se résument comme suit :

- La limitation des ressources financières dans les PME, pour financer les efforts d R&D ou les investissements liés à l'innovation. Il existe des PME qui ont une volonté d'évoluer et d'innover, mais rencontrent des obstacles liés essentiellement à la contrainte des coûts lourds engendrés par ce type d'activité. En Algérie, les banques n'accordent pas assez de crédit aux PME, et il y a une absence de marché assurant une offre de capital risque.
- Le manque d'informations sur les évolutions technologiques, ce qui entrave le développement de l'innovation dans les PME.
- Le manque de maîtrise des technologies et des nouveaux savoirs pour soutenir l'innovation. Les PME algériennes possèdent des compétences techniques internes faibles, pour pouvoir absorber les opportunités technologiques. En Algérie l'état n'accorde pas un soutien financier aux PME pour la formation et le développement des compétences de leurs employés.
- La gestion de la majorité des PME par des personnes dépourvues de valeurs requises pour mobiliser les ressources internes et externes dans le cadre d'une stratégie d'innovation, permettant la promotion et le développement de leurs entreprises.
- La limitation des actions de structures d'appui en faveur des PME, pour promouvoir l'innovation. En Algérie, il existe deux structures d'appui aux PME :

---

<sup>50</sup> GUACEM.S et KHEBBACHE.K « le processus d'innovation dans les PME Algériennes »N°9-octobre 2009.



## Chapitre II : la compétitivité des entreprises

- La chambre algérienne locale de la production industrielle (CALPI), ceci entre dans le cadre du partenariat entre les pays de l'union européenne et les pays Méditerranéens (programme MEDA), dont la mission est d'accompagner les PME dans l'acquisition de nouvelles technologies.
- La chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI) qui a pour rôle de fournir des informations aux entreprises sur les évolutions technologiques, les marchés et les produits.
- L'absence d'un véritable système d'innovation de soutien à l'innovation pour les PME.

### ✓ Etude N° 03

Etude réalisé par Kerzabi Abdelatif<sup>51</sup> intitulé « Innovation : facteur de compétitivité dans l'économie de connaissances ». L'objectif de cette étude est d'expliquer la place de l'innovation dans l'entreprise algérienne Condor.

Condor est une entreprise créée en 2002, spécialisée dans la fabrication des équipements électroniques et électroménagers, des équipements informatiques, des emballages et aussi des matériaux de construction.

Grace à une politique agressive en matière de prix, de fiabilité et de service après-vente, condor est parmi les marques algériennes les plus performantes de payes.

#### ➤ L'innovation chez condor

##### • Le stop fuit de gaz domestique :

Les accidents domestiques sont responsables tous les jours de milliers de victimes dont les enfants et les personnes âgées sont les plus touchées. Des drames et des vies gâchées se cachent derrière ces statistiques. Un chiffre deux à trois fois plus important que celui des accidents de la route. Pour les neuf derniers mois de l'année 2013, la Protection civile a effectué pas moins de 335 000 interventions pour sauver des personnes victimes d'accidents domestiques notamment les fuites de gaz.

Condor, soucieuse de la sécurité des personnes et des biens, a élaboré ce gestionnaire de sécurité gaz domestique et industriel.

En effet, le Stop fuite gaz domestique et industriel est un gestionnaire de sécurité gaz domestique ; Il s'assure de l'étanchéité de réseau gaz ainsi que celle de cuisinière et chauffe bain. Il fait la distinction entre une consommation et une fuite de gaz ; il stop

---

<sup>51</sup>KEZABLA« innovation : facteur de compétitivité dans l'économie de connaissances » ; Algérie.

## Chapitre II : la compétitivité des entreprises

l'arrivée de gaz à l'entrée du domicile avant la limite inférieure de la toxicité et de l'explosivité. Cet appareil a obtenu le grand prix de l'innovation en octobre 2010.

- **Le premier Smartphone algérien chez Condor électronique :**

Le rêve devenu réalité. Le premier Smartphone algérien est désormais disponible. Cette innovation de Condor Informatique se décline en deux modèles. Le premier, C1, est doté d'un système GPS gratuit et développé exclusivement par des jeunes ingénieurs algériens tandis que le deuxième C4, un HD, bénéficie de deux caméras en plus avant et arrière. Ces deux téléphones doubles SIM et sous an droit C-1 et C-4 seront dotés pour la première fois en Algérie d'une application GPS entièrement réalisé chez condor.

Une innovation qui passe par la conclusion de partenariat avec des géants mondiaux comme le géant américain INTEL avec lequel Condor a conçu une tablette montée en Algérie dans ses unités de production situées à Bordj Bou Arreridj. En 5 ans de partenariat avec Intel, Condor a réussi à offrir un produit qui conjugue l'élégance, la performance, l'utilité, la connectivité, la facilité et le plaisir d'utilisation.

Depuis le début de l'année, Condor a pu vendre plus de 800 mille Smartphones et tablettes. Cela prouve que les Algériens ont été satisfaits des produits en dépit de la très forte concurrence sur le marché. La technologie chez Condor produit même un changement social et des bouleversements au sein de la société. Dans les ateliers de montage, d'assemblage et d'insertion des cartes mères des ordinateurs ou des Smartphones, les femmes représentent jusqu'à 80 % des employés ! Véritable révolution de mœurs dans une région longtemps conservatrice qui ne voyait pas d'un bon œil le travail des femmes : Condor a voulu faire évoluer les mentalités.

### **Les chiffres réalisés par Condor**

L'innovation, la persévérance et l'efficacité sont des valeurs que l'entreprise cultive pour atteindre les objectifs.

Au-delà de ses investissements dans l'industrie de l'électroménager, Condor Electroniques s'attaque depuis peu à d'autres métiers, dont les énergies renouvelables et la charpente métallique. Sur ce marché de l'équipement photovoltaïque, Condor Electroniques entend passer d'un métier d'assemblage à celui de fabrication de cellules photovoltaïques. Il nourrit les mêmes ambitions de pionnier sur le marché de la charpente métallique. Le groupe ne néglige pas pour autant son métier de base qui reste une vitrine importante.

Des investissements d'extension sont prévus d'ailleurs au niveau de l'unité de fabrication des réfrigérateurs. « L'objectif premier étant de satisfaire une demande croissante ». Sur un

## Chapitre II : la compétitivité des entreprises

marché fortement concurrentiel, Condor entend renforcer davantage ses parts de marché, tant sur les produits blancs que sur les produits bruns et les réfrigérateurs

Le groupe ne craint point la concurrence de l'importation. Il nourrit même l'ambition de contrôler 20% des parts du marché des Smartphones. Sa stratégie de montée en gamme lui a permis de prendre de l'avant. Condor i a réussi à écouler pas moins de 1,5 million d'unités (tous produits confondus), et a terminé l'année 2013 avec un chiffre d'affaires de près de 44 milliards de dinars. Le groupe Condor a le vent en poupe. Alors qu'elle ne cesse de grignoter d'importantes parts de marché, une part qui est estimée à 35%.

Le chiffre d'affaire croît parallèlement à l'évolution des effectifs, les effectifs de Condor Electroniques sont passés de 2132 salariés en 2010, à 4600 au mois de septembre 2014, marquant ainsi une hausse de 115,76%. Le nombre des cadres est passé de 196 en 2010 à 408 salariés au mois de septembre 2014. En moyenne, Condor crée environ 1000 emplois directs par an. En effet, 2 milliards de dinars seront consentis dans des investissements divers (environ 20 millions d'euros), parmi lesquels une usine de panneaux solaires et une autre pour la fabrication de médicaments. L'exportation de ses produits vers la Jordanie et la Tunisie ont rapporté à la marque environ cinq millions d'euros.

Les entreprises évoluent de plus en plus dans des environnements où les avancées technologiques et l'innovation sont des facteurs essentiels pour l'obtention d'avantages concurrentiels.

D'après l'auteur l'innovation est devenue une dimension centrale du management de l'entreprise.

L'intensité de la concurrence incite les entreprises à développer des produits et des modes organisationnels innovants. A cet effet, la mise sur le marché de nouveaux produits permet de demeurer en phase avec les attentes des clients ou de les stimuler. De même, l'amélioration continue des modes de fonctionnement interne est un moyen de maintenir et d'élever la compétitivité de l'entreprise. Cependant, il ne suffit plus d'être réactif mais il faut aller au-delà et essayer de s'inscrire dans le proactif si l'on veut perdurer et améliorer notre position sur le marché.

### ✓ **Etude N° 4 :**

Réalisé par BOURAHLA Allal (2012)<sup>52</sup>, intitulée l'émergence et développement de l'innovation dans la PME : Cas d'une entreprise de l'Ouest algérien. L'objectif de cette

---

<sup>52</sup> BOURAHL. A « Emergence et développement de l'innovation dans la PME : cas d'une entreprise de l'ouest algérien », N° 07, avril 2012.

## Chapitre II : la compétitivité des entreprises

recherche est d'expliquer comment introduire la nouveauté dans l'entreprise, à travers l'étude d'un cas unique.

La méthode de recherche suivie, repose sur l'entreprise directe, comme mode de collecte de l'information. La population interrogée se compose de dirigeants de haut niveau et de responsables opérationnels. L'auteur estime que cette population maîtrise mieux les fonctions qu'elle occupe. L'enquête empirique se poursuit, selon un échéancier précis dans l'entreprise du partenaire du projet PNR. Les quelques résultats qu'il a obtenus, montrent que la forme organisationnelle mécaniste adaptée par l'entreprise, s'adapte à ses produits, destinés essentiellement à un marché national homogène, et ne peut en aucun cas, favoriser le développement de l'innovation incrémentale ou radicale. Ce constat a amené à envisager le développement de l'innovation organisationnelle, qui consiste à agir sur la manière d'organiser les activités de l'entreprise. Le choix de ce type d'innovation répond à plusieurs exigences, la première est son faible coût, comparé aux autres types d'innovation, la seconde est le risque supposé par le dirigeant et qui paraît, beaucoup moins élevé, enfin la troisième s'explique par la nécessité de développer ce type d'innovation, pour pouvoir fabriquer de nouveaux produits, adaptés aux besoins évolutifs des clients.

Selon l'auteur, à travers ce cas unique, serrent également à justifier le besoins croissant des PME à lancer de nouveaux produits, pour améliorer leur compétitivité. Leurs chances de résister aux pressions concurrentielles, dépend de leurs capacités à renouveler constamment leurs offres. Mais les PME qui s'éloignent des nouveaux par crainte d'échouer, sont souvent exposées au risque de perdre leur part de marché. Il semble que le développement du réseau de la PME, doit être pensé dans le cadre d'un système nationale d'innovation, où l'entreprise porteuse des attentes du marché, et les laboratoires de recherche détenteurs d'un savoir nouveau, doivent développer des projets communs, sous l'œil vigilant de l'Etat.

### ✓ Etude N° 05

Réalisé par Abdelmalek REGUIG (Décembre 2019)<sup>53</sup>, Intitulé « L'innovation Incrémentale Comme Vecteur de Développement de la Croissance Financière des PME Algériennes (Etude d'un Echantillon de PME Innovantes) ». L'objectif de cette étude est pour répondre à la problématique de l'impact de l'innovation incrémentale sur la croissance financière des PME (PME Algériennes innovantes détenant de brevets).

---

<sup>53</sup>REGUIG ABDELMALEK « l'innovation incrémentale comme vecteur de développement de la croissance financière des PME Algériennes (Etude d'un échantillon de PME innovantes), vol.5.n°3, décembre 2009.

## Chapitre II : la compétitivité des entreprises

Pour valider leur problématique, ils ont fait une enquête de terrain sur l'ensemble de PME innovantes Algériennes tous secteurs confondus. La sélection des entreprises a été faite sur la base de détention d'un brevet. Cette enquête a permis de recueillir des données sur l'innovation à partir des questionnaires adressés aux présidents directeurs généraux et aux cadres supérieurs des entreprises enquêtées

L'application de l'innovation incrémentale est capitale car toute PME est à la recherche permanente d'améliorer progressivement des performances de l'offre déjà existante dont le savoir faire nouveaux n'existe pas. Et pour pouvoir améliorer celle-ci, l'entreprise doit procéder à des améliorations d'un produit ou d'un procédé ou des transferts de technologie d'un type d'application à un autre. En effet, d'après l'auteur, les résultats obtenus sur l'étude faite sur l'échantillon montrent que l'adoption des améliorations esthétiques, écologiques et pratiques sur les produits et services déjà existants donne un impact positif sur la croissance du chiffre d'affaire et du résultat réalisé.

Il ressort, également de l'enquête que l'intégration de l'innovation incrémentale au sein des PME améliore la compétitivité de ces derniers, et ce, à travers la création de nouveaux marchés.

### ✓ **Etude N° 06**

Réalisée par Abdelmalek REGUIG (2017)<sup>54</sup>, L'objectif de cette étude est de porter une comparaison en étudiant le cas de deux entreprises algériennes dont le siège principal se trouve dans la Wilaya de Mascara. L'une d'elle n'a lancé d'innovation parmi ses produits, tandis que la seconde a su intégrer une innovation produit dans son activité. A travers une démarche qualitative effectuée par le biais d'un entretien semi-directif avec les responsables de chacune des entreprises, ainsi qu'une comparaison de nature quantitatives sur les bilans financiers des deux entreprises. Leur objectif est de focaliser sur l'impact du processus de l'innovation sur la diversité des produits.

**Les résultats de l'entreprise non innovante :** Selon le président du conseil d'administration, l'entreprise depuis 2002, souffre de mévente de ses produits finis due principalement à la concurrence des autres produits, ce qui a engendré :

- Une baisse des recettes en termes de chiffre d'affaires.
- Une baisse de l'activité suite à la rupture d'approvisionnements due aux difficultés de financement.

---

<sup>54</sup>REGUIG.A« L'INNOVATION COMME VCTEUR DE DIVIRSIFICATION DES PRODUITS DANS LES PME ALGERIENNES (ETUDE DE CAS COMPARATIVE);vol04-N°, Marc 2017.

## Chapitre II : la compétitivité des entreprises

- Une augmentation des dettes envers les tiers notamment des dettes (fiscales, parafiscales, bancaires et fournisseurs).

**Résultats de l'entreprise innovante :** La question de l'innovation étant cruciale car toute entreprise est à la recherche permanente de gain de productivité. Pour cela, elle doit toujours veiller à l'amélioration de sa performance. Et pour pouvoir améliorer celle-ci, l'entreprise doit non seulement intégrer de nouvelles technologies mais aussi et surtout coordonner les compétences de chacun, avec un objectif d'évolution de l'ensemble. En effet, les résultats obtenus sur l'étude faite sur l'entreprise innovante montrent que consacrer plus de ressources aux activités de recherche-développement, peut mener à l'adoption de nouveaux procédés qui permettent la diversification des produits de l'entreprise.

Les résultats obtenus montrent également que les entreprises doivent intégrer les aspects auxquels réfèrent les différents facteurs qui influent positivement sur l'adoption de l'innovation dans leur stratégie, afin de favoriser l'intégration de cette dernière. La prise en compte de l'importance de ces facteurs est de nature à assurer de meilleures conditions de succès à leurs projets d'adoption de nouvelles technologies.

D'après l'auteur, les résultats montrent que l'entreprise innovante et celle qui connaît le plus de succès.

### ✓ Etude N° 07

Réalisé par AIT ATHMANE Foudil (2014)<sup>55</sup>, intitulé «Analyse des déterminants de l'innovation dans les entreprises du secteur agroalimentaire de la région de Bejaïa ».

L'objectif de cet article est d'analyser les déterminants de l'innovation dans l'économie algérienne en recourant à une étude empirique qui porte sur le secteur agroalimentaire de la région de Bejaïa. L'étude est faite à partir d'une enquête de terrain auprès des entreprises agroalimentaires de la région de Bejaïa qui compte les entreprises les plus performantes de ce secteur (CEVITAL, Soummam, Danone-Djurdjura, etc.).

Résultat de recherche : D'après l'auteur, les entreprises agroalimentaires de Bejaïa font des efforts en matière d'innovation, bien que dans la majorité des cas, les innovations rencontrées concernent l'amélioration ou le renouvellement des produits existants. Ces entreprises essaient d'améliorer les techniques et les processus de fabrication dans le souci de préserver la qualité de leurs produits, ce qui génère des innovations de procédés.

---

<sup>55</sup>AIT ATHMANE.F « analyse des déterminants de l'innovation dans les entreprises du secteur agroalimentaire de la région de Bejaïa » N°10/décembre/2014.

## **Chapitre II : la compétitivité des entreprises**

L'auteur a précisé que les entreprises Cevital, Danone-Djurdjura et Tchil-lait Candia innovent continuellement dans leurs offres. L'auteur a essayé dans ce cas d'identifier certaines variables permettant d'expliquer le comportement innovateur, sinon l'inverse, des entreprises. Dans ce sens, il a tenu en compte des variables internes à l'entreprise (technologie, R-D, etc.) et aussi externe (appui public à l'innovation, partenariat entreprise-université, etc.).

D'après les résultats donnés par l'auteur, la taille de l'entreprise (que ce soit en nombre de salariés ou en chiffre d'affaires), la fonction R-D, les mécanismes de valorisation et de transferts des connaissances, les systèmes d'information et de veille technologique, etc. ne sont pas apparus comme des variables déterminantes dans les activités d'innovation.

Il a aussi révélé que les processus d'innovation, lorsqu'ils existent, ne sont que faiblement formalisés et faiblement structurés. En effet, même si des activités d'innovation existent dans les entreprises agroalimentaires de Bejaia, elles ne sont pas issues d'organisation apprenante et ne relèvent pas d'une démarche stratégique qui place l'innovation comme objectif sur le moyen et long terme.

Lors de son enquête, l'auteur a, aussi, interrogé les entreprises sur les modalités des relations qu'elles nouent avec d'autres organismes (les centres de formation professionnelle, l'université). De façon générale, les entreprises manifestent une indifférence à l'égard de l'intérêt que peut représenter l'université ou les autres centres de recherche pour leurs activités. Les interfaces des entreprises, censées être systématiques, avec les centres de recherche, l'université et les centres de formation ne sont pas développées, faute des processus d'apprentissage et des capacités organisationnelles (GRH, culture d'innovation, mécanismes de transfert de savoir-faire, etc.).

Les activités d'innovation dans le secteur agroalimentaire de Bejaia ont eu lieu, mais elles ne sont pas dues à des pratiques et organisations managériales. Les déterminants organisationnels de l'innovation ne sont pas tous vérifiés dans son cas, même si dans certaines entreprises, jugées, parmi les plus dynamiques et plus performantes, les pratiques d'innovation existent. Notons enfin, que le caractère exploratoire d'une recherche comporte toujours des limites ; son échantillon est petit, le nombre restreint des entreprises enquêtées fait que les résultats ne soient pas très concluants.

## Chapitre II : la compétitivité des entreprises

### **Conclusion**

Au terme de ce chapitre, nous avons abordé les contours théoriques de concept de compétitivité. Ainsi, après avoir analysé un certain nombre de notion portant sur la compétitivité, en évoquant ses différents types et ses vecteurs, sa mesure et ses caractéristiques. 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.



# **Conclusion générale**

### **Conclusion générale**

Le concept d'innovation a donné lieu à une intense littérature ces dernières années. Aujourd'hui, il est couramment admis que pour être compétitive, une entreprise doit être innovante, il reste à savoir comment définir l'innovation. A l'heure où la technologie et le développement scientifique sont les facteurs déterminants d'une guerre économique mondiale, dans laquelle les vraies richesses ne sont plus les matières premières mais les hommes, avec leur niveau d'éducation, de culture, d'intelligence et de leur ardeur au travail, l'innovation est devenue un atout fondamental pour l'entreprise.

L'activité d'innovation met à contribution non seulement le personnel du laboratoire de recherche et développement, mais aussi celui de la production, de la vente, etc. L'innovation n'est plus seulement liée aux compétences technologiques de l'entreprise, mais aussi aux compétences productives, de conception, d'organisation, etc. C'est l'ensemble de ces compétences qui permettent à l'entreprise de prendre en compte les contraintes qui pèsent sur l'innovation.

Si l'innovation constitue un facteur essentiel de compétitivité économique, elle ne saurait être réduite à la recherche et aux brevets. C'est pour cela qu'on trouve que certains pays se sont traditionnellement davantage intéressés à l'innovation, tandis que d'autres pays développent de réelles compétences pour développer et commercialiser les innovations.

Il semble aujourd'hui essentiel de stimuler la capacité d'innovation des entreprises. A l'heure de la mondialisation, les investissements en recherche ne pourront y suffire. L'innovation constitue une source de valeur et de revenu pour les entreprises et pour l'économie si elle se traduit dans l'activité commerciale et opérationnelle des firmes.

L'innovation est un changement introduit dans l'organisation d'un processus de production qui permet une utilisation plus efficace des ressources disponibles pour mettre sur le marché des produits ou des services ayant davantage de valeur pour la clientèle. Les entreprises se trouvent dans l'obligation d'innover pour ne pas disparaître. De ce fait, les entreprises sont contraintes d'offrir des produits à de meilleurs rapports qualité/prix pour bien se positionner sur le marché.

Pour terminer, nous pouvons dire que l'innovation est fondamentale aux seins des entreprises et qu'elle est une source de force motrice de leurs croissances et compétitivité.



# **Bibliographie**

### Bibliographie

#### OUVRAGES

- Schumpeter J. (1934), cité par N.Doli Guillaume ASSILLOU, « Evaluation des processus d'innovation », thèse de doctorat, Nancy university, INPL, France, 2008.
- Perrin J.,(2001), « Concevoir l'innovation industrielle, méthodologie de conception de l'innovation », CNRS édition, Paris.
- Manuel d'Oslo,(2005), « Principes directeur pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », 3ème édition, OCDE.
- RICHARD Frank, « Recherche invention », Edition Economica, Paris, 1998.
- ALTER Norbert et. al (2002), « les logique de l'innovation», Edition la Découverte, Paris.
- SOPRANOT R. et STEVENE,(2007), « Management de l'innovation », Ed. Dunod, Paris.
- B. BELLON, (2002), « L'innovation créatrice », Ed ECONOMICA, Paris.
- G. DUTHIL,(2006), « Progrès technique et marché du travail », Ed Economica, Paris.
- BLANCO Sylvie et LELOARNES,(2009), « Management de l'innovation », édition Pearson Education, Paris.
- LIONEL Colins et .AL, (2009), « Politique de l'entreprise », Edition Dalloz.
- Fliegel F. C., Kivlin J. E.,(1966), « Attributes of innovation as Factors in Diffusion », In America Journal of Sociology, Vol. 72, n°3, PP. 235-248.
- ROMON. F,(2003), «Le management de l'innovation, essai de modélisation dans une perspective systématique », école centrale, Paris.
- JAOUIH H., P.,(2003), « Tous innovation. La dimension de l'innovation : leviers et bonnes pratique », DUNOD, Paris.
- MEYER F.(2011), Pratiques de benchmarking : crée collectivement du sens à partir du succès d'autre organisation, édition, LEXITIS, Paris.
- FREDEIC Tomalaet .al, (2005)« modèle du processus d'innovation », 3ème conférence francophone de modélisation et Simulation, conception analyse et gestion des systèmes industriel », MOSIM.
- SOPRANOT. R et STEVEN. E,(2007), « Management de l'innovation », Ed. Dunod, Paris.

- S. DODGSON, (1999), « intégration systématique du processus d'innovation au sein de l'entreprise », Australian national Université, Asie Management Centre.
- M. Chouteau et L. Viévard, (2007), « L'innovation, un processus à décrypter », édition le centre ressources prospectives du grande Lyon, P. 11. Disponible sur : <http://www.millenaire3.com/innovation.pdf>. consulté le 30/03/2020.
- CORTES ROBLES.G, (2006), « Management de l'innovation technologique et des connaissances », Toulouse.
- LOILIER. T et TELLIER. A., (2013), « Gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter » 2ème édition Ems management et société, France, 2013, P. 131-134.
- J. TENDON, « Les pratiques clés d'une gestion efficace de l'innovation », in : [www.systemic.ch/pdf](http://www.systemic.ch/pdf). consulté le 24/03/2020.
- INGHAM. Marc,(1995), « Management stratégique et la compétitivité », édition DE BOECK, université.
- NGOK EVINA. J-F, (2014), « La compétitivité des entreprises Africaines », le revenu des sciences de gestion n°267-268.
- M. TERNISIEN et A-F .DIGURT, (2001), « indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendu à l'industrie », l'édition de l'industrie, Paris.
- Frédéric. FRERY,(2008), « L'essentiel du management ; stratégie les fondamentaux », édition.
- YESFI. K, (2001), « La compétitivité de commerce extérieur : situation et perspective, cas de secteur textile habillement », DESA économie internationale.
- FETRIDE. D. G,(1995), « Compétitiveness: concept and measures », occasional paper n°5, industry Canada.
- DUBOIS Kotler,(2000), « Marketing management », 10ème édition, union, Paris.
- Somsehwar .R, et .al,(2001) « L'importance de l'innovation pour la productivité », Observateurs International de la Productivité.
- Dirk R, Hienz M., « Le lean management », édition d'organisation, Paris.
- AMELON J., CARDEBAT J.,(2010), « Les niveaux défis de l'internationalisation », Boeck, Paris.

- GALLAND Sébastien, (2005), « 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 communication, Université du sud Toulon-var.

### **ARTICLES ET REVUES**

- D. Morris the economiesystème in the UK, oxford university press, 1985.
- HAMOUDA.H « innovation et compétitivité l'exemple d'entreprises tunisiennes ayant choisi la voie du développement durable »N°-14-janvier 2013.
- GUACEM.S et KHEBBACHE.K « le processus d'innovation dans les PME Algériennes »N°9-octobre 2009.
- KEZABI.A« innovation : facteur de compétitivité dans l'économie de connaissances » ; Algérie.
- BOURAHIL. A « Emergence et développement de l'innovation dans la PME : cas d'une entreprise de l'ouest algérien », N° 07, avril 2012.
- REGUIG ABDELMALEK « l'innovation incrémentale comme vecteur de développement de la croissance financière des PME Algériennes (Etude d'un échantillon de PME innovantes), vol.5.n°3, décembre 2009.
- REGUIG.A« L'INNOVATION COMME VECTEUR DE DIVERSIFICATION DES PRODUITS DANS LES PME ALGERIENNES (ETUDE DE CAS COMPARATIVE)» ; vol 04-N°, Marc 2017.
- AIT ATMANE.F « analyse des déterminants de l'innovation dans les entreprises du secteur agroalimentaire de la région de Bejaia » N°10/decembre/2014.

### **WEBOGRAPHIE**

- [www.Performancezoom.com](http://www.Performancezoom.com). Consulter le06/06/2020.
- BATHELOT Bertrand, « Definition marketing », site web, [www.definitionmarketing.com](http://www.definitionmarketing.com); consulter le07/06/2020.

# **Table des matières**



## Table des matières

Table des matières	
1. Liste des tableaux .....	8
2. Liste des figures.....	8
Liste des abréviations .....	9
Introduction générale.....	11
Chapitre I : Notion globale sur l'innovation.....	14
Introduction .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Section 1 : généralité sur l'innovation.....	15
1.1. Définition et concepts de l'innovation.....	15
1.1.1. Définition de l'innovation.....	15
1.1.2. Distinction entre invention, innovation, créative et découvert .....	16
2. Typologie de l'innovation.....	17
2.1. Selon la nature .....	17
2.1.1 Innovation de produit.....	17
2.1.2. Innovation de procédé.....	18
2.1.3. Innovation de commercialisation.....	18
2.1.4. Innovation organisationnelle.....	18
2.2. Selon le degré.....	18
2.2.1. L'innovation radicale .....	18
3. Les objectifs et les fonctions d'innovations.....	19
3.1. Objectifs d'innovation .....	19
3.2. Les fonctions de l'innovation .....	20
4. Les caractéristiques de l'innovation .....	20
5. Les risques de l'innovation .....	21
5.1. Risque financier .....	22
5.2. Risque technique.....	22
5.3. Risque commerciale.....	22

## **Table des matières**

5.4. Risque organisationnel.....	22
Section 2 : Le possesseur et le management d'innovation .....	22
1. Définition de management de l'innovation.....	23
2. Les outils du management de l'innovation .....	23
2.1. Le brainstorming : .....	23
2.2. Le benchmarking : .....	24
2.3. Le brainwriting : .....	24
2.4. La boîte à idée : .....	24
2.5. La stratégie océan bleu : .....	24
3. Le processus d'innovation .....	25
3.1. Les étapes de processus d'innovation .....	25
3.1.1. L'idée .....	26
3.1.2. De l'idée au projet : .....	26
3.1.3 Du projet à la réalisation .....	27
3.1.4. Lancement industriel et commercial .....	28
3.2. Les modèles du processus de l'innovation.....	28
3.2.1. Le modèle push ou technologie push : .....	28
3.2.2 Le modèle de la boîte noire.....	28
3.2.3. Le modèle d'innovation de quatrième (4 <sup>ème</sup> ) génération .....	29
3.2.4. Le modèle d'innovation de cinquième (5 <sup>ème</sup> ) génération.....	30
4. La stratégie d'innovation .....	30
4.1. La stratégie du pionnier (stratégie du premier sur le marché) : .....	30
4.2. La stratégie « moi aussi » et « applications ingénieurs » : .....	31
4.3. La stratégie du suivi du leader : .....	31
5. La gestion de l'innovation .....	31
5.1. Pratiques liées au cycle de vie des projets : .....	31
5.2. Pratique liées à la gestion des ressources humaines : .....	32

## Table des matières

Section 03 :L'innovation un facteur déterminé de la compétitivité des entreprises.....	32
1. L'innovation permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise .....	32
2. L'innovation améliore la compétitivité.....	32
2.1. L'innovation améliore la compétitivité structurelle.....	32
2.2. L'innovation améliore la compétitivité-prix .....	33
Conclusion .....	33
Chapitre II : La compétitivité des entreprises.....	35
Introduction .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Section 1 : Présentation de la notion de compétitivité.....	36
1. Définition de la compétitivité .....	36
2. Les formes et les vecteurs de la compétitivité .....	36
2.1. Les formes de la compétitivité.....	36
2.1.1. La compétitivité-prix .....	36
2.1.2. La compétitivité structurelle hors-prix .....	36
2.2. Les vecteurs de la compétitivité.....	37
3. Les fondamentaux de la compétitivité .....	38
3.1. La concurrence :.....	38
3.2. La relativité : .....	38
3.3. L'avantage concurrentiel (compétitif) .....	38
4. Les facteurs de la compétitivité .....	38
4.1. Au niveau national .....	39
4.2. Au niveau international.....	40
5. Les caractéristiques de la compétitivité .....	40
6. Les indicateurs de mesure de la compétitivité .....	42
6.1. Mesure relative au profit.....	42
6.1.1. Performance et comportement de marge des entreprises.....	42
6.1.2. La productivité .....	43

## **Table des matières**

6.1.3. La rentabilité .....	43
6.1.4. La flexibilité.....	43
6.1.5. Innovation et rapport qualité/prix .....	43
6.2. Indicateurs relatifs à la part de marché .....	43
6.2.1. La part de marché globale.....	44
6.2.2. La part de marché (servi) .....	44
6.2.3. La parte de marché relative.....	44
Section 2 : L'impact de l'innovation sur l'analyse de la concurrence.....	45
1. L'innovation améliore la compétitivité.....	45
1.1. L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité-prix .....	45
1.2. L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité hors prix .....	47
2. L'analyse des forces concurrentielles .....	47
3. L'analyse de Michael Porter .....	48
3.1. La stratégie de domination par les coûts.....	48
3.2. La stratégie de différenciation .....	48
3.3. La stratégie de focalisation ou de concentration.....	48
4. La chaine de valeur .....	48
5. Les cinq forces concurrentielles de Porter .....	49
5.1. Le pouvoir de négociation des fournisseurs .....	50
5.2. La menace de nouveaux entrants potentiels .....	50
5.3. Le pouvoir de négociation des clients.....	51
5.4. La menace des produits de substitution .....	51
5.5. La rivalité entre concurrents existants .....	51
6. l'impact de l'innovation sur les cinq forces de porter.....	51
6.1. L'impact de l'innovation sur l'intensité concurrentielle.....	51
6.2. L'impact de l'innovation sur les produits de substitution.....	52
6.3. L'impact de l'innovation sur les fournisseurs et les clients.....	52

## Table des matières

6.4. L'impact de l'innovation sur les nouveaux entrants .....	52
Section 03 : quelque cas d'étude sur impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises .....	53
✓ <b>Etude N° 01</b> .....	53
✓ <b>Etude N° 02</b> .....	56
✓ <b>Etude N° 03</b> .....	57
✓ <b>Etude N° 4</b> .....	59
✓ <b>Etude N° 05</b> .....	60
✓ <b>Etude N° 06</b> .....	61
Conclusion .....	64
Conclusion générale .....	66
Bibliographie .....	69
Table des matières .....	73

## **Résumé**

Face à l'intensification de la concurrence et à une rapide évolution des marchés, l'innovation est devenue l'une des préoccupations permanentes des entreprises afin d'améliorer sans cesse leurs compétitivité. Dans ce cadre, notre travail a pour objectif d'étudier le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises. Notre problématique de recherche est relative à l'étude de la réalité de l'innovation dans les entreprises ainsi que sa contribution dans leur compétitivité.

**Mots clés :** Innovation-Compétitivité-PME entreprise.