

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 industrielle

L'INTITULE DU MEMOIRE

**L'IMPORTANCE DE L'INNOVATION DANS LA RENTABILITE DES
ENTREPRESE**

Encadreur par: Goudjil .S

Réalisé par : Mazer fahem

Zidouni kahina

Date de soutenance :

Jury :

Président :

Examineur :

Rapporteur :

Année universitaire : 2020/2021

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 adresser toute notre gratitude et nos sincères remerciements à notre promoteur Goudjil Slimane pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

On désire aussi remercier le personnel de l'entreprise CO.GB qui ont donné des suites favorables pour répondre à nos questions et qui nous ont fourni les informations nécessaires à la réalisation du présent mémoire.

Nous réservons ici une place particulière pour remercier vivement nos familles pour leur affectation et leur soutien continu, et à tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, nous ont aidé et encouragés dans la réalisation de ce modeste travail.

Je dédie ce modeste travail :

En premier lieu à mes très chers parents, pour leurs soutiens, leurs encouragements, leurs sacrifices, eux qui m'ont guidé durant toutes mes années d'études vers le chemin de la réussite.

« Papa, maman merci pour tout »

À mes chères sœurs : lydai, lynda

À mes chers frères : fouad

À toute ma famille

À tous mes camarades de la promotion « Économie Industriel »

A Mon promoteur Mr Goudjil pour son aide précieuse et son encadrement

Kahina

Je dédie ce modeste travail :

En premier lieu à mes très chers parents, pour leurs soutiens, leurs encouragements, leurs sacrifices, eux qui m'ont guidé durant toutes mes années d'études vers le chemin de la réussite.

« Papa, maman merci pour tout »

À mes chères Frères et sœurs que dieu les protège

À toute ma famille

À tous mes camarades de la promotion « Économie Industrielle »

À Mon promoteurs MR Goudjil .S pour son aide précieuse et son encadrement

Fahem.

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction général	1
Chapitre 1 : Généralités sur l'innovation	3
Introduction	4
Section 1 : fondements théoriques et importance de l'innovation.15
Section 2: management de projet et innovation.	21
Section 3 : les mesures de l'innovation	24
Conclusion27
Chapitre 2 : Innovation et compétitivité des entreprises	28
Introduction	28
Section 1 : présentation de la nation de compétitivité.	28
Section 2 : l'influence de l'innovation sur l'analyse de la concurrence des entreprises	34
Section 3 : L'importance de la veille concurrentielle et des villes technologiques dans le processus d'innovation	43
Conclusion54
Chapitre 3 : évaluation du rapport innovation /compétitivité au sein des entreprises industrielles de la wilaya de Bejaia55
Introduction55
Section 1 : présentation de l'entreprise CO.GB	55
Section 2 : Le processus de développement interne CO.GB.	65
Conclusion73
Conclusion générale76
Bibliographique	

Annexe

Liste de tableaux

Liste figure

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'innovation permet à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle sur le marché. En effet, elle leur permet d'augmenter leur productivité et d'améliorer la qualité de leurs produits ou services et de développer des compétences clés. L'innovation permet d'abord à l'entreprise Dans un environnement économique de plus en plus compétitif, les entreprises envisagent l'innovation, indispensable pour assurer leur croissance et leur développement. En fait, les entreprises doivent tenir compte des risques associés à l'innovation tout en recherchant l'innovation.

Innover en termes économiques est un moyen important pour les entreprises de conserver et de conquérir des parts de marché. Ceci correspond à l'innovation dans la production, sous forme de nouveaux produits, de nouveaux procédés de production, d'utilisation, de clients potentiels ou de nouvelles formes d'organisation de l'entreprise. Cependant, le terme innovation ne se limite pas à la « technologie des instruments» ; il existe également des technologies sociales correspondant à la nouvelle forme d'organisation, aux nouvelles méthodes de gestion d'entreprise, de distribution et de financement.

Porter a souligné que l'innovation est une condition de sa capacité à maintenir un flux concurrentiel durable dans un marché en évolution. L'innovation est le déterminant de la compétitivité et de la rentabilité d'une entreprise, et donc un élément de base de la stratégie de l'entreprise. Par conséquent, l'innovation donne à l'entreprise un avantage concurrentiel en termes de coûts ou de prix des produits.

Dans le processus de production, cela donne à l'entreprise un avantage en termes de coûts. Dans ce cas, l'entreprise peut adopter une stratégie de baisse des prix ou une stratégie d'augmentation des bénéfices. Lorsque l'innovation concerne des produits, l'entreprise se distingue de ses concurrents. Mais si l'innovation procure un avantage concurrentiel et que sa rentabilité est incertaine, elle peut freiner le développement de l'entreprise.

La transformation de l'économie algérienne d'un système économique socialiste en une économie de marché marque un changement majeur dans la vie des entreprises algériennes. Ce changement est principalement attribué à la libéralisation du commerce extérieur et à la réforme de la loi sur l'investissement, qui a permis à la propriété privée locale et étrangère de mener des activités industrielles et commerciales.

L'histoire économique de l'Algérie montre que l'innovation n'est pas le centre d'intérêt de notre industrie. Elle repose sur la valorisation des matières premières pour de nouvelles stratégies industrielles. Elle met l'accent sur les compétences et les capacités de l'entreprise, la création de valeur, les ressources pour prévoir la demande des consommateurs, la mise en œuvre de nouvelles structures et des incitations financières et financières pour encourager les entreprises nationales et étrangères de droit algérien à s'engager dans des activités de recherche et de développement, en particulier la création d'institutions nationales d'innovation industrielle, et de centres technologiques.

Aujourd'hui, les consommateurs algériens ne sont plus dans le même environnement économique que celui des années 80, période pendant laquelle la consommation était monopolisée par des entreprises publiques. Les consommateurs peuvent désormais choisir parmi une variété de produits locaux et étrangers. Dans ce cas, l'activité importante est d'encourager l'entrée de nouveaux produits avec une qualité supérieure et une technologie avance. Pour cette raison, les entreprises algériennes doivent faire face à la concurrence dans leur pays et à l'étranger. De plus en plus de personnes demandent à les maintenir en veille afin de découvrir des opportunités et des réponses environnementales.

Malgré ce constat, il y a eu quand même certains succès dans le domaine d'innovation réalisé par des l'entreprise comme de CEVITAL, SOUMMAM, LABELLE, etc.

De ce qui a précédé, la question principale à laquelle ce modeste travail tentera d'apporter des éléments de réponse est : « Quel rôle joue l'innovation dans la détermination de la rentabilité des entreprises » ?

Pour répondre à la question de départ, nous avons formulé des questions secondaires qui nous permettront de développer les axes d'investigations retenus dans ce travail :

- Quels types d'innovation ces entreprises utilisent-elles le plus souvent ?
- Quelles sont les méthodes de gestion innovante mises en œuvre par ces entreprises ?
- Comment l'innovation peut-elle contribuer à l'acquisition d'avantages concurrentiels pour ces entreprises ?

Afin de cerner la trajectoire de notre recherche, nous avons formulé les deux hypothèses suivantes :

H1 : Les entreprises du secteur considèrent l'innovation comme un élément clé de leur stratégie concurrentielle. Ex

H2 : Le modèle de gestion de l'innovation a joué un rôle actif dans l'utilisation de l'innovation pour établir un avantage concurrentiel.

Concernant, la structure de notre travail, nous avons décidé de diviser pour trois chapitres. Le première chapitre sert a généralité de l'innovation, les deuxième chapitre il parle sur Innovation et compétitivité des entreprises, et la dernière chapitre il discute sur évaluation du rapport innovation /compétitivité au sein des entreprises industrielles de la wilaya de Bejaia.

CHAPITRE I
GÉNÉRALITÉS SUR L'INNOVATION

CHAPITRE 1

GÉNÉRALITÉS SUR L'INNOVATION

Introduction

L'innovation est apparue au cours de la dernière décennie comme étant le domaine des sciences sociales le plus en vogue. L'innovation devient pour les chercheurs de plus en plus le cœur de l'initiative entrepreneurial, presque toute entreprise doit au moins par rapport à ses concurrences sur le marché, adopter une stratégie d'innovation. L'innovation peut être considérée comme l'ingrédient nécessaire pour les entreprises afin de rester compétitive. Les innovations sont le moteur mondial de la croissance économique et représentent en même temps les facteurs clé pour plus de compétitivité, de la croissance, de la rentabilité et de la création des valeurs durables.

SECTION 1 : FONDEMENTS THÉORIQUES ET IMPORTANCE DE L'INNOVATION

1-Le concept d'innovation

L'innovation est un concept complexe et multidimensionnel (Bigliardi)¹. Depuis la fin des années 1880, les chercheurs ont signalé l'utilisation du terme « innovation » pour signifier quelque chose d'inhabituel, aucune des premiers précurseurs de l'innovation n'a été aussi influent que Schumpeter. Le mot innovation provient du mot latin « Innover » qui signifie, faire quelque chose des nouveaux.

Références utilisant la norme APA

- Article électronique :

Auteur (s). (Année). Titre de l'article. *Titre du périodique*, Volume(Numéro), Pages. Repéré à URL ou DOI*

Ex.: Aubin, D. (2011). Les facteurs humains : un enjeu d'aujourd'hui pour la sécurité de notre futur. *Toutes et transports*, 40(2), 16-18. Repéré à <http://repere2.sdm.qc.ca/ipac20/ipac.jsp?session=1313AW55587W4>

- Livre :

Auteur(s). (Année). *Titre: sous-titre*. (Édition). Lieu d'édition: Maison d'édition.

Ex.: Lord, I. (2011). *Gestionnaires inspirants : les 10 règles de communication des leaders*. Montréal, Québec: Éditions Logiques, 194 p.

¹Bigliardi, B. (2011). Innovative Characteristics of Small and Medium Enterprises. *Journal of Technology Management & Innovation*, Volum 6, issue 2, pp: 83-93.

Selon Schumpeter(1934), « *l'innovation est un processus de mutations industrielles, qui révolutionne, sans cesse la structure économique de l'intérieur, détruisant sans cesse l'ancienne, en créant sans cesse une nouvelle* »².

Choteau et Vievard ont défini l'innovation comme « *un moyen mis en œuvre pour acquérir un avantage compétitif. Une innovation répond au besoin du marché. L'innovation permet de créer de nouveaux produits de développement ou d'améliorer des produit existant, d'optimise, un système de production ou encore des technologique* »³.

Pour Becker et Whisler, « *Une innovation implique un changement mais tout changement n'est pas une innovation. Pour ces deux auteurs, tout changement non vécu par l'organisation dans le passé sera considéré comme étant une innovation si cette dernière est définie comme étant relative à l'organisation hors de son environnement*»⁴.

Les approches évolutionnistes (Nelson et Winter, 1982) considèrent l'innovation comme « *un processus tributaire d'un cheminement suivant lequel le savoir et la technologie se développent par l'interaction entre différents acteurs et d'autres facteurs. La structure de cette interaction influe sur la trajectoire future de l'évolution économique* »⁵.

L'innovation est définie selon l'OCDE, dans le manuel d'Oslo, comme étant « *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* »⁶.

1.1- Les typologies d'innovation

1.1.1-Des innovations selon la nature

Cette classification englobe quatre types essentiels : innovations de produit, innovations de procédé, innovations d'organisation et innovations de commercialisation⁷.

a) Innovations de produit

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

² Schumpeter, J.A. (1934), The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle, Harvard Economic Studies, Vol. 46, Harvard College, Cambridge, MA.

³CHOUTE AU .M et VIEVARD.L "l'innovation, un processus à décrypter » janvier 2007,page 5

⁴ S.W.BECKER , T.L.WHISLER , « The innovative organization : A selective view of current theory and research », in Journal of Business, Vol.40, 1967, P.462-469

⁵ Manuel d'Oslo, Op. Cit. P.39.

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

⁷ Manuel d'Oslo, Op.cit., P.21

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

b) Innovations de procédé

L'innovation de procédé est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. « On peut parler d'innovation de procédés dès que l'on transforme les processus ou procédés de production utilisés pour concevoir, réaliser ou même distribuer l'offre finale. Ce type d'innovation ne peut pas être perçu par le client ». ⁸

c) Innovations de commercialisation

Les innovations de commercialisation visent à mieux satisfaire les besoins des consommateurs, ouvrir de nouveaux marchés ou positionner d'une manière nouvelle un produit de l'entreprise sur le marché afin d'augmenter les ventes. Elles consistent en la mise en œuvre de nouvelles méthodes de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. Ce type d'innovation est souvent nécessaire au succès des innovations de produit ⁹.

d) Innovation organisationnelle

Elle a pour objectif d'améliorer les pratiques du management de l'entreprise, de l'organisation du travail, de la gestion des connaissances et des relations avec les partenaires extérieurs de la firme. Ce type d'innovation est donc l'adoption par l'entreprise d'une nouvelle organisation de production, de travail et des relations entre l'entreprise et son environnement.

1.1.2- Selon l'impact de l'innovation sur le marché

a) Innovation radicale

Elle se concentre sur le développement des nouvelles technologies, marchés et modèles commerciaux révolutionnaires qui changent le monde. L'iPhone est un exemple célèbre d'innovation radicale. Il a repensé la portée de ce qu'un « téléphone » pouvait faire et a réécrit les règles de nombreux marchés, notamment la photographie, le commerce électronique, la télévision, les cartes et systèmes de navigation. Les projets d'innovation radicale s'appuient

⁸R.SOPRANOT et E.STEVEN, « Management de l'innovation », Ed.Dunod, Paris, 2007, P.19.

⁹ M. RAHMOUNI, « Motivations et déterminants de l'innovation technologique : Un survol des théories nouvelles », cahiers du GRETHA, n°2011-10, P.4.

sur des ressources, de connaissances qu'une entreprise ne possède pas encore ou qui diffèrent des ressources existantes (Danneels, 2002)¹⁰.

b) L'innovation incrémentale

Elle fait référence aux processus d'innovation visant à améliorer les systèmes et produits existants pour les rendre meilleurs, moins chers ou plus rapides. Il s'agit d'un raffinement des routines ou des produits existants. L'innovation incrémentale a été reconnue par (Ettlie 1984)¹¹ comme introduisant des changements relativement mineurs aux produits existants, elle intègre l'amélioration du produit dans les innovations vers le marché existant. Les activités de production de nouveaux produits selon (Ettlie 1984), sont exécutées à l'aide des technologies, des ressources, des compétences et des connaissances antérieures existantes. L'innovation incrémentale tente de répondre aux besoins des clients ou des marchés actuels à un rythme cohérent avec la trajectoire technologique actuelle (Benner et Tushman, 2003).¹²

1.2- Les types des risques de l'innovation

L'entreprise est exposée directement ou indirectement à plusieurs risques qui peuvent influencer son innovation.

1.2.1- Risques liés à l'environnement externe direct de l'entreprise

a) Partenaires de l'entreprise

Avec la mondialisation et l'externalisation croissante des activités, le risque se diffuse entre les partenaires commerciaux au-delà de la seule entreprise où le risque s'est effectivement produit. L'entreprise doit dès lors réagir à un événement défavorable externe susceptible de l'affecter par le biais de sa chaîne de valeur qui intègre les risques de l'ensemble de ses partenaires : notamment ses clients, ses sous-traitants, ses fournisseurs, ou encore ses transporteurs. L'entreprise doit donc améliorer en permanence ses processus d'organisation de la production, nécessaires pour se prémunir contre la propagation des risques entre ses clients et ses fournisseurs.

b) Offre concurrente sur le marché

Il peut notamment s'agir de l'apparition précoce d'un produit concurrent similaire à un nouveau produit qui n'a pas été prévue par l'entreprise, soit parce que le concurrent a accéléré sa sortie, soit par manque d'anticipation de la part de l'entreprise concernée.

c) Demande (quantitative et qualitative) :

¹⁰Danneels, E. (2002), the Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. Strategic Management Journal, 23, 1095-1121.

¹¹Ettlie, (1984), Organization Strategy and Structural Differences for Radical vs. Incremental Innovation. Management Science, 30, 682-695.

¹² Benner, M.J. and Tushman, M.L. (2003), Exploitation, Exploration, and Process Management The Productivity Dilemma Revisited. Academy of Management Review, 28, 238-256. Carlson

Le cas le plus parlant est ici la surévaluation de la demande puisque l'on connaît les difficultés qu'il y a à évaluer la quantité demandée d'un nouveau produit (pas de référence antérieure). Cela peut provenir d'une surestimation du prix que les consommateurs sont prêts à payer pour obtenir ce produit.

1.2.2- Risques liés à l'environnement interne de l'entreprise

a) Ressources humaines

L'attitude des salariés et leurs compétences conditionnent la réussite de l'innovation. Le groupe 3M¹³ est parvenu à gérer au mieux son risque « ressources humaines ». Il dispose d'un budget de 1,1 milliard de dollars par an pour son poste innovation, soit 10 % de la population salariée, soit près de 7.000 personnes réparties dans le monde. Pour renforcer l'adhésion à un objectif commun et développer une culture d'entreprise qui réduise le risque, 3M favorise l'osmose entre les différents centres de recherche, et les relations entre les équipes.

b) Ressources physiques

Il peut apparaître lors de l'élaboration d'un nouveau produit, un certain nombre d'obstacles liés à la fabrication de celui-ci. Ainsi, « *les risques techniques peuvent être définis comme la possibilité de ne pas pouvoir fabriquer un objet manufacturé en faisant appel à une certaine technologie et en respectant un ensemble de spécifications* » (Giard, Midler, 1993)¹³. Le passage d'une petite série test à une grande série lorsque le produit décolle sur le marché, les procédés de production utilisés, l'organisation des moyens de production, etc. sont autant de variables à gérer à ce moment-là.

c) Ressources immatérielles

Il existe de nombreux exemples de produits dont les erreurs de conception ont été un frein au développement soit par rapport aux attentes du client (encombrement du produit mal évalué, utilisation peu pratique ou trop complexe), soit à cause de problèmes techniques (mauvaise tenue de route d'une voiture, etc.) Les entreprises protègent leur capital immatériel en déposant des brevets ou des marques.

d) Ressources financières

Le risque financier s'exprime à travers un retour sur investissement trop faible (prix de vente surestimé, mauvaise diffusion du produit, accroissement du coût d'achat de matières intégrées dans la production), ou trop long (délais sous-estimés, retard dans la mise en place du produit sur le marché).

¹³ V. Giard, C. Midler, Pilotages de projet et entreprises, groupe ECOSIP, ECONOMICA, 1993.

¹³3M disposer également d'un management de l'innovation particuliers en ce qui concerne la gestion de ressource humaine.

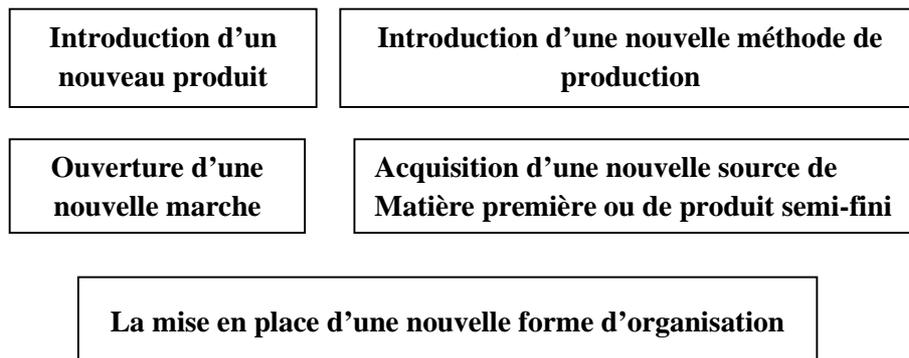
2- Le développement des recherches en innovation

Plusieurs modèles ont été développés proposant les étapes ou événements composant le processus d'innovation. Les modèles peuvent servir de simplifications utiles de la réalité et de guides d'analyse et d'action (Nadler et Tushman, 1980)¹⁴.

2.1- Le modèle de Schumpeter 1934

Selon Schumpeter, a, a identifié 5 types d'innovation pouvant jouer un rôle clé dans la croissance économique.

Figure 1 : typologie d'innovation selon Schumpeter(1934)



Source : Schumpeter (1934)

Dans théorie du développement économique (Schumpeter 1934)¹⁵, et dans d'autres travaux du même auteur, Schumpeter décrit le développement comme un processus historique des changements structurels, essentiellement motivé par l'innovation qui a été divisée par lui en cinq types :

- Lancement d'un nouveau produit ou d'une nouvelle espèce de produit déjà connu ;
- Application de nouvelles méthodes de production ou de vente d'un produit (non encore prouvés dans l'industrie) ;
- Ouvertures d'un nouveau marché (la marché pour lequel une branche de l'industrie n'était pas encore représentée) ;
- Acquisition de nouvelle source d'approvisionnement en matières premier ou en produits semi-finis ;
- Nouvelle structure industrielle telle que la création ou la destruction d'une position de monopole.

¹⁴ Nadler, D. and Tugman, M.(1980), A Model for Diagnosing Organizational Behavior in Tushman M. and Moore W(eds) (1988) "Readings in the Management of Innovation" Cambridge Mass.: Ballinger.

¹⁵ Schumpeter, J.A. (1934), The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle, Harvard Economic Studies, Vol. 46, Harvard College, Cambridge, MA.

2.2- Le modèle de Philips, Singapore (2001):

Processus systématique d'innovation Un autre modèle qui mérite d'être décrit est celui de la compagnie Philips, division des Appareils Domestiques et des Unités de Soins Personnels de Singapore (Sheu , 2011). Ce modèle, conçu en 2001, présente le processus systématique de l'innovation par étapes. La première étape est de dresser une carte du parcours technologique qui définit les besoins et les directions technologiques requises pour les prochaines recherches et développement. Le résultat de cette étape est une série de projets d'innovation qui vont de concepts de produits révolutionnaires au développement de nouvelles technologies. Après cette étape vient celle du processus de création de l'innovation où le besoin du consommateur et les opportunités technologiques sont développées en prototypes de travail pour tester la faisabilité des concepts. Des équipes de travail sont créées pour mener ces projets d'innovation. Un coup les prototypes approuvés, de nouveaux concepts sont développés en modules techniques standards. Cette structure est implantée en design de produit et de processus pour obtenir une fabrication flexible. Ensuite, vient la création de produit qui comporte des étapes où le management revoit les résultats et décide si le projet doit continuer ou non. Pour se faire, des équipes multidisciplinaires de projet sont formées pour entreprendre les projets de création de produits dans un environnement d'ingénierie simultanée. Selon Sheu et Lie (2011), ¹⁶un point critique serait le fait qu'aucun outil n'est associé au processus de développement et qu'aucune technologie pour explorer les opportunités n'est mentionnée.

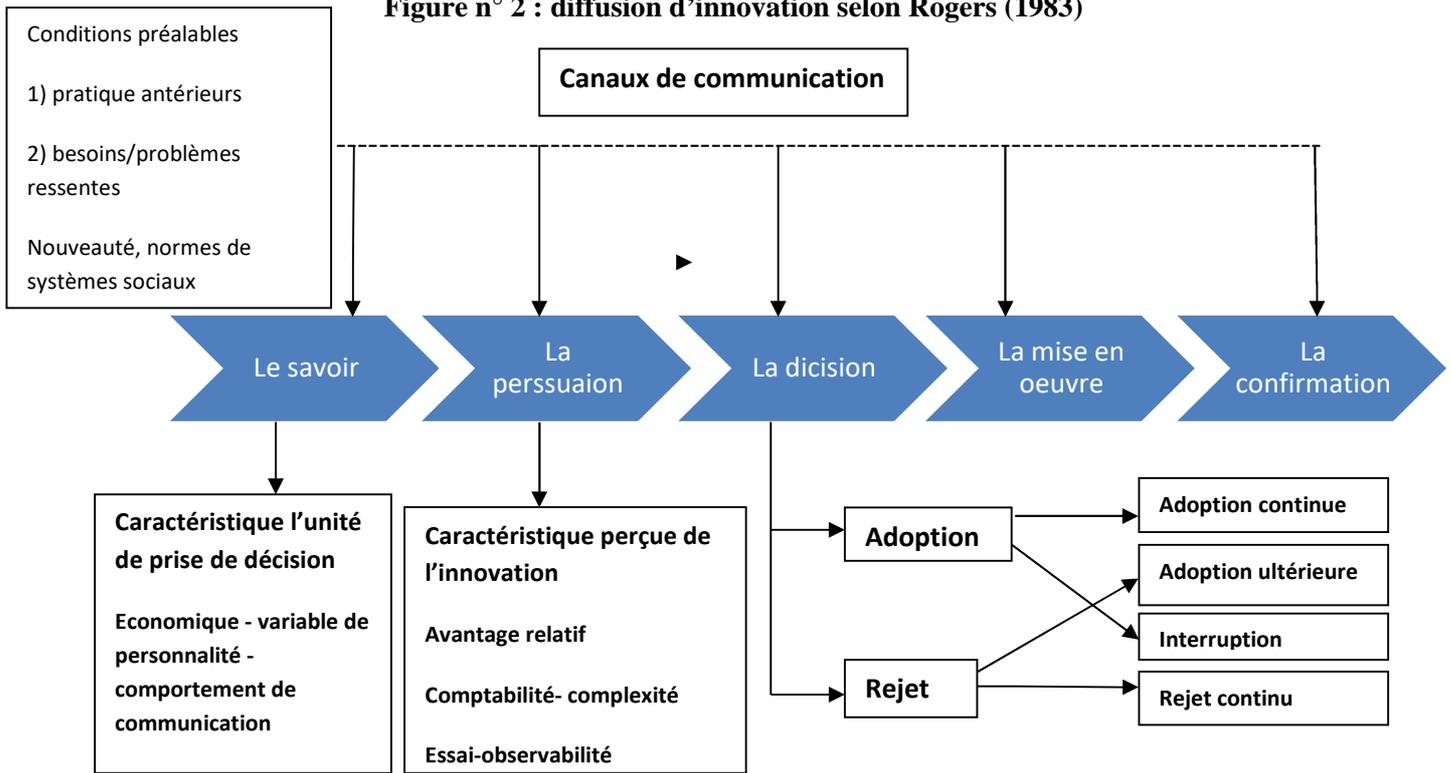
2.3- Le modèle de Rogers(1983) : modèle linéaire d'innovation

Après la critique sur le rejet ou l'adoption de l'innovation d'Abrahamson sur le premier processus de Rogers, la diffusion de l'innovation selon (Rogers 1983)¹⁷ passe par un processus décisionnel développé en cinq étapes avec des descriptions des catégories similaires. Il se produit à travers une série de canaux de communication sur une période de temps entre les membres d'un système social similaire. Le savoir, la persuasion, la décision, la mise en œuvre et la confirmation, font partie intégrante de-ci processus.

¹⁶ SHEU, D. et LEE, H-K. (2011). "A proposed process for systematic innovation." International Journal of Production Research 49(3): 847-868.

¹⁷Rogers, E. M. (1983), Diffusion of innovations, Third edition New York: The Free Press, Page 165.

Figure n° 2 : diffusion d'innovation selon Rogers (1983)



Source : Rogers(1983)

- **Le savoir** survient lorsqu'un individu est exposé à l'exercice de l'innovation et en gagne une certaine compréhension de son fonctionnement.
- **La persuasion** se produit lorsqu'un individu(ou une autre unité décisionnelle) adopte une attitude favorable ou défavorable à l'égard l'innovation.
- **La décision** intervient lorsqu'un individu(ou une autre unité) s'engage dans des activités qui mènent à un choix d'adopter ou de rejeter l'innovation.
- **La mise en oeuvre** a lieu lorsqu'un individu(ou une autre unité de prise de décision) met une innovation en service.
- **La confirmation** : la phase de confirmation a pour objectif d'affaire si nous continues d'utiliser l'innovation ou non

2.4- Le modèle d'Amabile 1988 : facteurs d'innovation

Pour identifier les dimensions d'environnement de travail qui sont liées à la créativité, le modèle d'(Amabile1988)¹⁸, composant de la créativité et de l'innovation dans l'organisation,

¹⁸Amabile, T.M. (1988), A Model of Creativity and Innovation in Organizations. Research in Organizational Behavior, 10, 123-167.

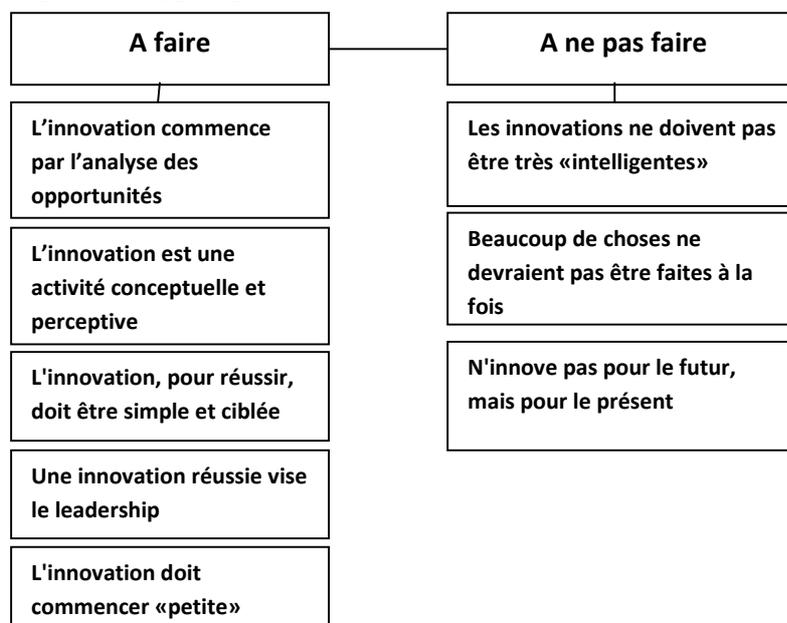
identifie trois grands facteurs organisation qui sont proposés, dont chacun comprend plusieurs éléments spécifiques :

- **La motivation organisationnelle à innover** : il s'agit d'une orientation fondamentale de l'organisation vers l'innovation, ainsi que comme supports de créativité et d'innovation dans toute l'organisation.
- **Les ressources** : qui font référence à tout ce dont l'organisation dispose pour faciliter le travail dans un domaine ciblé pour l'innovation (par exemple, suffisamment de temps pour produire un travail dans le domaine, et la disponibilité d'une formation).
- **Les pratiques de gestion** : qui font référence à l'octroi de la liberté ou l'autonomie dans la conduite du travail, la fourniture d'un travail stimulant et intéressant, la spécification d'objectifs stratégiques globaux clairs et la formation d'équipes de travail en rassemblant des personnes ayant des compétences et des perspectives diverses.

2.5-Le modèle de Drucker(1993) : typologie d'innovation

Drucker, dans son livre « innovation and Entrepreneurships »¹⁹ énumère plusieurs principes qui doivent être respecté par les innovateurs.il regroupé ces principes dans « A faire »et « Ne pas faire »dans le processus d'innovation. Les taches nécessaires à effectue sont mentionnées ci-dessous :

Figure 3 : Typologie d'innovation selon Drucker (1993)



Source : Drucker(1993)...

¹⁹ Ducker (1993), Innovation and Entrepreneurship, Harper Row Publishers Inc., New York, USA.

- **L'innovation commence par l'analyse des opportunités:** Ceci commence par les sept opportunités d'innovation. Ce sont: des événements inattendus, des désaccords dans le processus, les exigences du processus (le besoin d'un nouveau processus) et les changements inattendus dans l'industrie ou structure du marché, changements démographiques, changements de perception, importance et nouvelles connaissances.
- **L'innovation est une activité conceptuelle et perceptive:** Le deuxième impératif de l'innovation est d'aller voir, de demander et d'entendre. Les innovateurs qui réussissent travaillent de manière analytique sans se demander à quoi devrait ressembler l'innovation pour satisfaire une opportunité. Ensuite, ils sortent voir les clients/utilisateurs et ils découvrent quelles sont leurs attentes, leurs valeurs et leurs besoins.
- **L'innovation, pour réussir, doit être simple et ciblée:** Si l'innovation n'est pas simple, elle ne réussira pas. Tout ce qui est nouveau pose problème : si c'est compliqué, il ne peut être ni corrigé ni résolu. Toutes les innovations réussies sont étonnamment simples. En réalité, la plus grande reconnaissance pour une innovation est quand les gens disent : c'est tellement évident.
- **L'innovation doit commencer «petite»:** L'innovation ne doit pas être grandiose. Cela devrait tenir à quelque chose de spécifique, de concret. Au début, ceci demande un peu d'argent, certaines personnes et un petit marché limité.
- **Une innovation réussie vise le leadership:** Si une innovation au plus le début ne vise pas le leadership, il est fort probable qu'il ne soit pas assez « innovant ».

Celles qui sont interdites sont répertoriés comme suit:
- **Les innovations ne doivent pas être très «intelligentes»:** Les innovations doivent être menées par de simples gens. Tout ce qui est fait de manière très « intelligente », que ce soit pour la conception ou la finition, est mis en échec par forte probabilité.
- **Beaucoup de choses ne devraient pas être faites à la fois:** Les innovations ont besoin d'énergie et effort commun. Cela exige également que les personnes qui effectuent l'innovation aient compréhension mutuelle.
- **N'innove pas pour le futur, mais pour le présent,** Une innovation peut avoir un impact à long terme, mais elle demande plus de temps pour atteindre sa maturité. Cela devrait être une solution pour les problèmes dans le présent.

2.6- Le modèle de Cooper (1998)

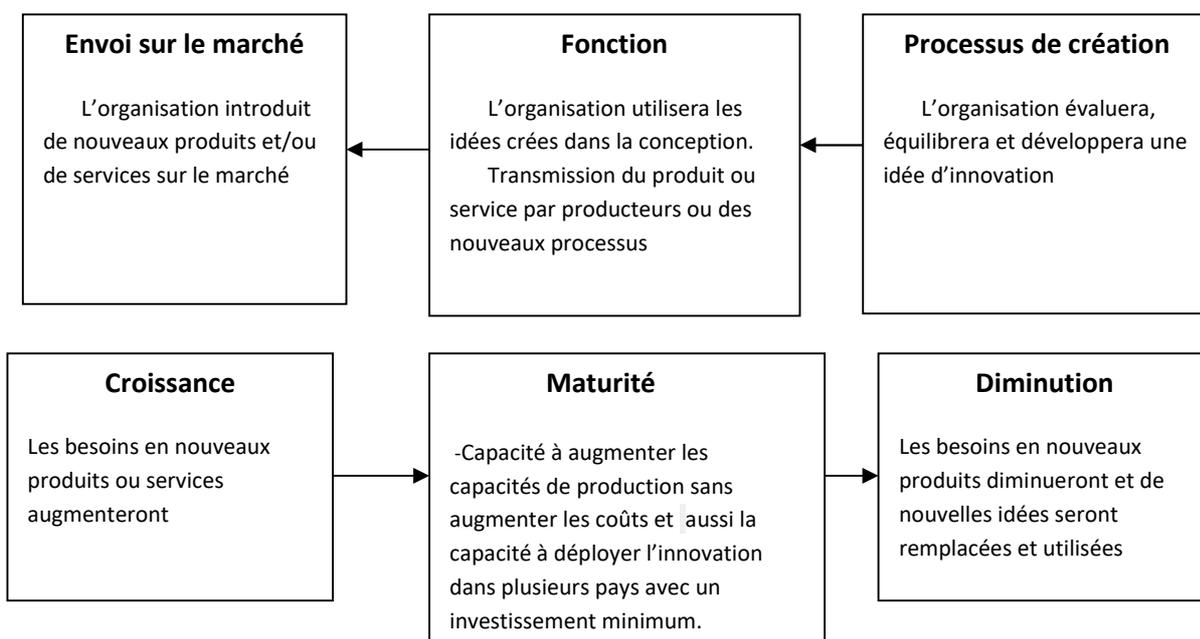
Les dimensions d'innovation les plus importantes peuvent être exprimées sous forme de dualismes²⁰ :

- Radicale versus incrémentale ;
- Produit contre processus ;
- Administratif versus technologique

2.7-Le modèle de Tohidi et jabbar (2012,p :562) : processus d'innovation

Tohidi et jabbar (2012)²¹, ont classifié les étapes d'innovation selon un processus de six étapes successives et importantes :

Figure n° 4 : Le processus d'innovation



Source : Tohidi et jabbar(2012)

3- Distinction entre certaines formes d'innovation

Dans la littérature économique, les termes invention et innovation sont souvent utilisés de manière interchangeable, et il est nécessaire de souligner la différence et la conciliation de ces deux concepts. La créativité et l'innovation sont indissociables, et le lien qui les combine est un double paradoxe²². La différence entre innovation et invention ou découverte réside dans sa nature opérationnelle et sa mise en œuvre spécifique.

- **Découverte** : c'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

²⁰ Cooper, R. (1998), Benchmarking New Product Performance: Results Of The Best Practices Study. European Management Journal, Vol. 16, No. 1, pp. 1– 17.

²¹Tohidi&M.M.Jabbari (2012), Innovation as a success key for organizations, procedia technology 1 p: 560-564.

²² RICHARD Frank, « recherche invention et innovation », Edition Economica, Paris, 1998, P7.

aussi être utilisée pour répondre à un besoin précis, être appliquée à un processus ou à un produit. Il s'agit alors d'une découverte.

- **Invention** : c'est une découverte technique qui 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'invention est une nouvelle ressource pour l'entreprise intégrée dans un bien mis sur le marché, elle devient dans ce cas une innovation.
- **Innovation** : c'est la combinaison de diverses activités qui vont de la R&D en passant par l'invention, puis l'investissement, pour déboucher sur le marché, donc elle concerne l'industrialisation d'un nouvel objet. Une entreprise innovante est irriguée en permanence par le plaisir de son personnel de voir ses suggestions prises en compte, de réaliser qu'il ne prêche plus dans le désert. Innovation et créativité ont certes quelques points communs importants, ni l'un ni l'autre ne doit être limitées à la technologie, elles doivent concerner l'ensemble du personnel.
- **Créativité** : c'est une démarche individuelle, une idée née nécessairement dans la tête d'un homme ou d'une femme.

4- L'importance de l'innovation

Au cours des trente dernières années, l'innovation a été considérée par plusieurs auteurs comme moteur du développement des nations, du progrès technologique et du moteur de la réussite des entreprises. (Manu et Sriram, 1996) affirment que la contribution de l'innovation à la survie et à la croissance des entreprises est une notion acceptée dans une grande partie de la direction. L'importance centrale de l'entreprise et ses efforts d'innovation est un point clé, cela implique que les politiques économiques ne peuvent avoir un effet sur l'innovation que si elles réussissent à inciter les entreprises privées à innover.

(Tohidi&Jabbar, 2011) indiquent que l'innovation est l'un des problèmes les plus importants et les plus complexes auxquels les organisations sont confrontées aujourd'hui. L'innovation est la clé du succès pour les organisations. Chaque entreprise devrait avoir un processus d'innovation de la création à la lecture, quand un produit entre dans l'étape de croissance, l'entreprise doit jouer un changement de produit pour l'approvisionnement du marché, car une autre entreprise a atteint la technologie de production.

L'innovation est un élément important dans le monde d'aujourd'hui, car les produits, services et technologies évoluent plus rapidement pour prendre place dans le cœur des clients, générant ainsi des bénéfices pour les entreprises, elle a commencé il y a longtemps et a été appliquée par de nombreuses entreprises prospères afin qu'elles puissent augmenter leur

compétitivité (Zawawi, 2016)²³. L'importance de l'innovation n'est pas seulement pour la compétitivité des organisations mais aussi pour le développement social. Dans ces dernières années, l'innovation devient un facteur important pour le développement des organisations dans un monde hautement concurrentiel (Alharbi, Jamil, Mahmood, Shaharoun, 2019)²⁴.

SECTION 2: MANAGEMENT DE PROJET D'INNOVATION

Depuis la fin des années 80, la place prise par les stratégies de différenciation dans les économies occidentales est à l'origine de mutations importantes de l'organisation de la conception de produits nouveaux dans les entreprises. Ces évolutions ont donné naissance à un important courant de recherche qui a mis en évidence l'importance du mode de management des projets dans la performance de conception des firmes.

1-Définition et caractéristiques du projet

1-1-Définition du projet

L'AFITEP-AFNOR (1992) définit un projet comme « *une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir* » et ajoute « *qu'un projet est défini et mis en œuvre pour répondre au besoin d'un client (...) et implique des besoins à entreprendre avec des ressources données* »²⁵.

1.2- Caractéristique du projet

Pour caractériser plus précisément la nature de l'activité projet, (Declerk, Debourse et Navarre, 1983) l'opposent aux « opérations » routinières de l'entreprise tandis que (Midler, 1996)²⁶ en retient 6 caractéristiques :

- **Une démarche finalisée par un but et fortement contrainte** : Un projet se définit d'abord par l'objectif à atteindre, décliné en terme de performance, de délai et de coût, et disparaît avec sa réalisation ;
- **Une prise en compte de la singularité de la situation** : L'atteinte des objectifs assignés au projet suppose d'intégrer sa singularité, ce qui remet le plus souvent en cause les modes de fonctionnement des acteurs métiers de l'entreprise ;
- **Une affaire de communication et d'intégration de différentes logiques** : La logique des projets suppose, à l'opposé des principes taylorien de division du travail, la combinaison

²³Zawawi, N.F.M., (2016), Defining the Concept of Innovation and Firm Innovativeness: A Critical Analysis from Resorce-Based View Perspective, International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 6, pp: 87-94.

²⁴Alharbi, Jamil, Mahmood, Shaharoun (2019), Organizational Innovation: A Review Paper Open Journal of Business and Management volume 7 issue 3, pp: 1196-1206.

²⁵ AFITEP-AFNOR (1992), Dictionnaire de management de projet, AFNOR, Paris, 2ème édition.

²⁶Midler C. (1996), « Modèles gestionnaires et régulation économique de la conception », in de Terssac&Friedberg (eds.), Coopération et conception, Octares Editions, Toulouse.

des expertises des différents acteurs (recherche, marketing, production, etc.) de la définition de la cible, jusqu'à la mise sur le marché du produit. L'organisation de la coopération entre les acteurs est alors un point clé de l'efficacité du projet.

- **Un processus d'apprentissage dans l'incertitude** : Un projet est, par essence, une activité risquée. Il faut s'engager dans le projet pour savoir s'il ira jusqu'à son terme et où ce terme se situera exactement. Les acteurs découvrent chemin-faisant problèmes et solutions selon une logique décrite par Schön comme une « *conversation avec la situation* » qui répond aux acteurs, les surprend et les oblige à lancer de nouveaux apprentissages ».
- **Une convergence dans une temporalité irréversible** : Contrairement à l'horizon des métiers, celui des projets est clairement borné par une fin annoncée ex-ante. Entre le début et la fin du projet se déploie un processus d'apprentissage que (Midler, 1993)²⁷ décrit comme une dynamique irréversible où l'on passe d'une situation où l'on ne sait rien mais où tout est possible, à une autre où, au contraire, le niveau de connaissance a atteint son maximum mais où toutes les marges de manœuvre ont été utilisées.
- **Un espace ouvert et fluctuant** : Il n'est pas possible de définir a priori les frontières du projet qui mobilise différents métiers dans l'entreprise mais également différentes entreprises (un constructeur automobile et ses fournisseurs, par exemple).

2- Les deux traditions de la gestion de projet

Une histoire de la gestion de projet impliquerait de remonter à la réalisation de grands travaux dans l'antiquité égyptienne ou chinoise, de tracer l'émergence de la notion d'ingénieur, de la renaissance à la société préindustrielle et industrielle. Nous ne nous intéresserons ici qu'aux développements récents qui correspondent au développement d'un savoir gestionnaire sur ce mode de coordination spécifique qu'est le projet. On distingue deux influences managériales différentes : l'ingénierie anglo-saxonne des grands programmes d'abord, les projets de développements de nouveaux produits dans l'industrie manufacturière ensuite.

2.1- La formalisation du « modèle standard » pour les grands projets d'ingénieur

Ce « modèle standard » de l'ingénierie des grands projets unitaire comporte une dimension organisationnelle et une dimension instrumentale. Sur le plan organisationnel, il définit un cadre de responsabilité fondé sur le triptyque maître d'ouvrage, maître d'œuvre et responsable de lot :

²⁷Midler C. (1993), *L'auto qui n'existait pas*, Inter Editions, Paris.

- **Le maître d’ouvrage est le propriétaire de l’ouvrage futur** : Il a la responsabilité de la définition des objectifs (dans les termes de l’ingénierie, il définit le programme ou le cahier des charges) ;
- **Le maître d’œuvre assume deux rôles** :
 - **Un rôle d’architecte, d’ensemblier** : il prend la responsabilité des choix de conception globaux, il décompose en lots de travaux ;
 - **Un rôle de coordination de la réalisation de l’ouvrage** : organisation des appels d’offre sur les lots, choix des contractants, planification, suivi et contrôle de la réalisation des lots.
- **Les responsables de lots assurent la réalisation des tâches élémentaires de l’ensemble et le modèle peut fonctionner, pour les grands projets, de manière emboîtée** : chaque lot pouvant être considéré en cascade comme un sous-projet. Sur le plan des méthodes, le « modèle standard » de l’ingénierie réunit une gamme d’outils visant à la décomposition du projet, sa planification et la contrôle des coûts (Giard, 1991)²⁸.

Ce modèle va s’affirmer dans l’ingénierie des grands projets unitaires jusqu’à la fin des années 70, qui marque le début d’une crise grave pour le secteur. Plusieurs facteurs ont conjugué leurs effets : l’appauvrissement des pays en développement et le tarissement des rentes pétrolières ont entraîné une réduction drastique des marchés de grands projets internationaux, au moment même où de nouveaux compétiteurs extrêmes orientaux venaient concurrencer les firmes d’ingénierie occidentales autrefois protégées par leur savoir-faire technique.

2.1.1- Les limites de modèle standard

- **Les limites de la coupure maîtresse d’œuvre/maître d’ouvrage** : qui suppose qu’il est possible de définir complètement ex-ante la cible à atteindre. Or c’est l’un des apports des théories de la conception (Simon, 1969²⁹ ; Schön, 1983³⁰) d’avoir montré que la formulation du problème (le cahier des charges) est indissociable de la réponse que l’on va y apporter. C’est dans cette heuristique entre les différents acteurs du projet que se construit l’innovation.
- **Les limites de la coordination par contrats de résultats entre « boîtes noires »** : Le principe de la coordination est le rendez-vous entre les responsables de lots sur les points prévus initialement (coût-qualité-délai). Ceci ne permet pas les ajustements fins entre les

²⁸ Giard V. (1991), Gestion de projet, Economica.

²⁹ Simon H.A. (1996), The science of the artificial, 3rd edition, MIT publications. Edition original 1969.

³⁰Schön D. (1983), the reflective practitioner. How professionals think in action, Basic Books, New-York.

responsables de lots, qu'il s'agisse de la difficulté à tenir les objectifs ou le lissage des ressources engagées (Midler, 1996).

- **L'économie de la production de connaissances nécessaires à la conception n'est pas prise en compte** : Le modèle de l'ingénierie est fondamentalement tiré par la demande et, s'il permet de coordonner les compétences existantes, la production des connaissances nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie « *technology push* » lui est complètement étrangère.

2.2- Le développement du concept de projet dans les industries de grandes séries

Les projets de nouveaux produits dans les entreprises manufacturières se développent dans un cadre de coordination très différent. Nous sommes ici non dans une coordination par le marché et les contrats, mais dans une coordination procédurale qui se déploie au sein de grandes organisations. Dans les années 1950 à 1970, les projets de produits et/ou d'équipements nouveaux, qu'il s'agisse de biens manufacturés ou de produits chimiques, par exemple, sont développés dans le cadre d'organisations dites « fonctionnelles » : le projet passe successivement dans les services spécialisés sur chaque étape du processus de conception du produit (analyse du marché, définition fonctionnelle du produit, définition technique produit/procès, achat, etc. Il n'y a pas de démarche ni d'acteur projet formalisé.

L'émergence et le développement de la notion de gestion de projet dans les industries de grande série s'opèrent à partir des années 70, lorsque le nombre et la complexité des projets imposent une meilleure coordination et intégration des différentes contributions au projet. On voit alors se créer des rôles de chefs de projet, des revues formalisées et, plus généralement, l'adoption, au sein des entreprises, de certains principes et outils du « modèle standard ».

3- Le modèle concourant et l'innovation

Cette brève analyse historique a permis de montrer les origines et les limites du modèle standard de gestion de projet dans le contexte d'économie de réactivité (Cohendet&Llerena, 1991)³¹des années 80. On a alors assisté, à l'origine principalement dans l'industrie manufacturière, à l'émergence de nouvelles pratiques formalisées par les chercheurs (Clark&Fujimoto, 1991)³²sous le terme de modèle concourant ou d'ingénierie concourante. L'enjeu était de permettre aux entreprises de répondre aux nouvelles formes de concurrence jouant simultanément sur la qualité, la variété, les délais et l'innovation (Navarre, 1995)³³

³¹Cohendet P. &Llerena P. (1989), Flexibilité, information et décision, Economica, Paris.

³² Clark K. & Fujimoto T. (1991), Product development performance. Strategy, organization and management in the world auto industry, Harvard Business School Press.

³³ Navarre C. (1995), « De la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir », Document interne CRG, Paris.

3.1- Principes

- **L'empowerment de la fonction projet :** Le premier principe est évidemment l'affirmation de la finalité particulière des projets. Le concept de « *concurrent engineering* », illustré par la métaphore de l'équipe de rugby (Nonaka&Takeuchi1986)³⁴, traduit l'idée que toutes les fonctions de l'entreprise doivent apporter simultanément leur contribution au but commun. Le projet, jusqu'ici résultante plus ou moins bien coordonnée des savoir-faire et des stratégies des métiers, devient le point central d'une démarche de rationalisation de la conception. La création des fonctions chefs de projets et l'accent mis sur la mobilisation de l'équipe sur l'objectif spécifique à atteindre sont les manifestations les plus visibles et les plus spectaculaires de ce principe.
- **Exploration concourante des différentes dimensions du projet : la compétence collective d'équipes pluridisciplinaires :** La mise en place du « *concurrent engineering* » correspond à la reconnaissance du caractère combinatoire de la conception de produit. Il n'y a en effet jamais d'explication unique au projet réussi. Il s'agit toujours d'un compromis entre les logiques différentes des marchés, des études, de la recherche et de la production. Ceci explique l'accent mis sur la communication entre les différents membres de l'équipe et sur des démarches allant de la « Co-localisation » des participants sur un plateau (Garel, 1994)³⁵, à des processus de validation impliquant les futurs utilisateurs du produit et/ou des installations.
- **L'anticipation et la continuité des interventions, clés du management du dilemme incertitude/irréversibilité :** Cette exploration simultanée de toutes les dimensions du projet a pour objectif d'anticiper les problèmes. (Midler, 1993)³⁶montre clairement qu'il n'y a pas de développement de produit sans risque, ni incertitude et, en matière de projet, on doit se résoudre à apprendre en même temps qu'on agit. Dans cette situation la précipitation donne généralement de très mauvais résultats car on s'engage de manière parfois irréversible dans des voies dont le bien-fondé n'est pas prouvé. Les risques sont alors nombreux : s'apercevoir trop tard qu'on a négligé des voies prometteuses et consommer des ressources en pure perte, voir le processus de mise en œuvre ballotté par des modifications tardives, etc. Face à ces risques, les démarches modernes adoptent un principe d'anticipation maximum qui vise à explorer les différentes dimensions du projet avant de geler ses paramètres.

³⁴Nonaka I. & Takeuchi H. (1995), *The knowledge-creating company*, Oxford University Press.

³⁵Garel G. (1994), *Réduction du temps de conception, concourance et savoirs professionnels : le cas de l'emboutissage dans les projets automobiles*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Polytechnique.

³⁶Midler C. (1993), *L'auto qui n'existait pas*, Inter Editions, Paris.

- **Le Co-développement : un nouveau rôle pour les fournisseurs :** Ces nouvelles pratiques reposent sur la décomposition du produit final en sous-systèmes ou composants isolables fonctionnellement et physiquement. Cette décomposition constitue alors le nouveau périmètre de responsabilité que va considérer l'intégrateur final pour retenir les fournisseurs partenaires. Sur cette base élargie et cohérente, le fournisseur est impliqué dès le début du projet pour optimiser sa réponse et a une obligation de résultat en termes de fonctionnalités, coût, qualité et délai. Cette nouvelle responsabilité va de pair avec une évolution de son implication pratique dans le projet (participation au « plateau » du projet, communication intense et continue tout au long du développement, etc.) (Garel, Kessler&Midler, 1998).

3.2- Domaine de pertinence du modèle

Si la mise en œuvre de ce principe a incontestablement permis d'améliorer la performance des projets sur le triptyque coût/qualité/délai (Clark & Fujimoto) on peut légitimement se demander, suivant ici (Moison& Weil,1988)³⁷, si le modèle concourant a conduit au développement de produits plus innovant. Rien n'est moins sûr. En effet, comme le montre ces auteurs, la pression qui pèse sur les chefs de projets les conduisent à privilégier les solutions éprouvées, qui limitent les risques pesant sur le projet.

4- Gestion des projets et compétition par l'innovation intensive

4.1- Problèmes de la conception innovante

Le passage à un régime d'innovation intensive soulève de nouvelles questions pour le management de la conception. L'enjeu n'est plus ici de réussir un projet isolé, mais d'être capable de mettre sur le marché un flux régulier de nouveaux produits très innovants. Comme le montre (Ben Mahmoud-Jouini, 1998), le gestionnaire doit alors donc s'intéresser simultanément à l'articulation de trois espaces :

- **L'espace des offres innovantes :** en cours de développement. Il s'agit ici de développer les connaissances nécessaires au développement de l'offre et de coordonner les contributions des différents acteurs impliqués dans le développement. Le projet est la forme organisationnelle typique du développement d'offres innovantes.
- **L'espace des compétences :** qui sert à la fois de « *sources des développements des offres innovantes et un résultat de ces développements* ». Les projets vont en effet utiliser les connaissances et les compétences de l'entreprise pour atteindre leurs objectifs.

³⁷Moison J.C. & Weil B. (1998), « La capitalisation technique pour l'innovation : expériences dans la conception automobile », Cahiers de recherche du GIP - Mutations Industrielles, n°76, octobre.

- **L'espace de la stratégie d'entreprise qui pilote les deux espaces précédents** : Elle va consister à sélectionner les projets d'une part et d'autre part à définir les compétences à acquérir ou à développer.

4.2- Quelle organisation de la conception pour l'innovation intensive ?

L'organisation de la conception pour l'innovation intensive est un sujet d'étude relativement récent en Sciences de gestion. Les recherches récentes font ressortir trois thèmes centraux : l'articulation entre les projets de développement et les phases amont, le pilotage des projets amont, et enfin la question du pilotage stratégique du processus de conception.

4.2.1- L'articulation des phases amont/développement

Le nouveau rôle accordé aux phases amont amène à repenser leur organisation pour leur permettre de répondre aux objectifs de la compétition par l'innovation intensive. On voit alors les phases amont se structurer autour de nouveaux « objets » qui vont permettre de fédérer les énergies tout en organisant les relations avec les projets de développement. Ce peut-être un sous-ensemble ou une fonction du véhicule dans l'industrie automobile (les réseaux multi-métiers de Weil, 1999) ou encore un métier dans l'industrie pharmaceutique (Charue, 2000).

4.2.2- La gestion des projets amont

Le pilotage de ce type de projet diffère radicalement de celui d'un projet de développement. Toute la difficulté est ici d'explorer simultanément les possibilités techniques et les valeurs d'usages d'une innovation et/ou les problèmes d'intégration qu'elle soulève. Rien ne permet donc de déterminer ex-ante le déroulement du projet ce qui rend impossible toute séparation en tâches distinctes ou détermination des objectives ex-antes. Les recherches actuelles permettent de faire ressortir quatre grandes évolutions en matière d'organisation des phases amont (Lenfle, 2001)³⁸:

- **Des outils de gestion permettant une reformulation des problématiques chemin faisant** : Le management de projet « classique » organise la convergence vers un objectif défini ex-ante. L'heuristique de conception est tout différent ici. Au départ, l'exploration est guidée par une problématique qui peut être la valorisation d'une technologie ou, au contraire, la satisfaction d'un besoin client.
- **Une dialectique connaissance/action** : A la différence des projets de développement qui exploitent les compétences de l'entreprise, les P.O.I. (le plan d'opération interne) est caractérisés par une forte incertitude. Il devient alors difficile, voire impossible, d'anticiper

³⁸Lenfle S. (2001), Compétition par l'innovation et organisation de la conception dans les industries amont. Le cas d'Usinor. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Marne-la-Vallée, janvier.

les problèmes qui pourraient survenir à partir de l'expérience passée, ou par une Coopération des acteurs très en amont.

- **Le rôle central du management des connaissances** : En amont, chaque épreuve (fiche de recherche, étude client) associe un processus de production de connaissances à un processus de création de chiffre d'affaire. Un dispositif de pilotage doit alors prendre en compte ces deux dimensions différentes de la performance. Ainsi, une étude peut déboucher sur le plan commercial, sans apporter de connaissance nouvelle autre que l'existence d'un marché ponctuel pour cette pièce. Inversement, une autre peut ne pas déboucher sur un chiffre d'affaire mais générer des connaissances décisives sur la compréhension de la technique ou la définition de son champ d'application potentiel.
- **L'importance de la focalisation temporelle de l'exploration** : Les projets innovants se déroulent dans un environnement concurrentiel extrêmement dynamique. Les valeurs d'usage, les stratégies et les technologies bougent en même temps qu'on les explore. Les réponses satisfaisantes à un moment donné ne le sont plus quelque temps plus tard car les questions évoluent à mesure qu'on les étudie. Traiter séquentiellement les différentes explorations, c'est donc augmenter le risque qu'une réponse partielle, un moment adéquat, ne le soit plus lorsqu'on a résolu les autres dimensions du problème.

4.2.3- Le pilotage stratégique du processus de conception

Reste enfin à aborder la question du pilotage stratégique du processus de conception. La sélection des projets et des compétences à développer constitue en effet un moment clé du processus de conception. On peut distinguer deux grands types de stratégies non exclusives. La première cherche à exploiter au maximum les compétences de la firme pour développer des lignées d'innovation. Une lignée se définit comme « *l'alliance entre un type de produits, ou plus généralement un type d'occasion de profit et un ensemble de compétences nécessaires pour concevoir et vendre ce type de produit. En dynamique une lignée représente à la fois la succession de projets de nouveaux produits et l'accumulation de savoirs, les apprentissages dans les métiers relatifs à ces produits* » (Hatchuel 1998).³⁹La seconde, stratégie va consister elle à répartir les risques associés aux différents développements en diversifiant le portefeuille de projet. C'est par exemple le cas de l'industrie pharmaceutique qui, compte tenu de la faible probabilité de succès des différentes projets de nouveaux médicaments (moins de 5%), est obligée de lancer simultanément un grand nombre d'exploration. Toute la difficulté est alors

³⁹Hatchuel A., Chapel V., Deroy X., Le Masson P., (1998), « Innovation répétée et croissance de la firme », Rapport du programme « Enjeux économiques de l'innovation », CNRS, Septembre.

de piloter le portefeuille de projet, ce qui va supposer le développement de méthodes sélection adaptées au contexte des phases amont (Cooper 1998)⁴⁰.

SECTION 3 : LES MESURES DE L'INNOVATION

1- Les mesures de l'innovation

Si nous partons de notre définition de l'innovation comme un progrès de l'efficacité économique globale d'une société, la mesure de l'innovation consiste à évaluer cette amélioration de la productivité. Plus facile à dire qu'à faire ! Lorsqu'il s'agit d'une innovation technique, les économistes appellent cela la « rente technique ». Pour la gestion ou l'organisation, il existe un concept proche qui est celui de la « création de valeur ». Ces concepts convergent vers celui de « valeur d'innovation ».

1-1-La rente technique

Comme la rente terrienne ou la rente minière, elle est constituée d'un avantage dont bénéficie son détenteur en termes de coûts de production, voire d'exclusivité (brevet). Cette approche par l'évaluation de l'avantage économique global est généralement transposable pour les innovations de service ou même d'organisation. Elle rejoint alors la notion de création de valeur très largement la valeur d'innovation dans le temps. La valeur d'innovation est la totalité de la valeur créée. Mais le facteur temps est une clé car l'innovation n'est pas un processus isolé dans le temps, elle s'améliore sans cesse (effet d'expérience) et elle est adoptée par un nombre croissant d'utilisateurs.

1-1-La valeur globale de l'innovation

Elle est croissante naturellement dans le temps. Une multiplication par mille en vingt ans n'est pas rare développée par les financiers pour la valorisation des entreprises. Mais cette création de valeur doit être ici envisagée pour l'ensemble du corps social et non seulement pour une entreprise ou ses actionnaires. Et la méthode de calcul de la valeur créée rejoint alors celle de la rente technique.

1.1- Répartition de la valeur créée

Après la question de la grandeur de la valeur d'innovation, la deuxième question clé est celle de savoir qui bénéficie de cette valeur Si le principal bénéficiaire est aussi celui qui « paie », l'innovation sera assez facilement diffusable. Sinon, ce sera plus aléatoire. Cette problématique a été assez largement étudiée par Alfred Sauvy⁴¹. Cela explique l'importance du « modèle économique ». Dans le cas du Web, le débat est vigoureux entre les partisans de

⁴⁰ Cooper.(1998),Benchmarking New product performance : European Management journal, vol.16,NO.1.PP.1-17

⁴¹ Dans La machine et chômages, Dunod/Bordas, 1980.

l'utilisation collective et gratuite, porteuse d'un effet collectif maximum, mais qui pose un problème aux producteurs, notamment de contenus, et les détenteurs de droits intellectuels qui estiment qu'ils doivent être rémunérés à un taux « satisfaisant ».

2-Les défis de l'innovation contemporaine pour les entreprises

L'innovation n'est pas une question nouvelle prenons quelque exemple de cette évidence historique. Rome avait atteint une « *perfection de la technique sociale aussi bien civil que militaire* ». Les abbayes cisterciennes ont diffusé le moulin hydraulique et une forme d'organisation de la vie collective et de division du travail sur un territoire «*en réseau*» (dans une terminologie moderne).

a) L'innovation contemporaine est intensive

D'abord, reprenant une terminologie issue des travaux du Centre de recherche scientifique des mines Paris Tech sur le management de l'innovation⁴², on qualifiera l'innovation contemporaine d'intensive

- **L'innovation était localisée, elle généralise.**

Alors que, historiquement, l'innovation concernait principalement certains secteurs relevant de techniques, de marchés ou de traditions spécifiques où créateurs et concepteurs avaient une place, un statut, des contributions et des modes de travail reconnus, cette place est aujourd'hui plus diffuse. L'innovation concerne désormais tous les secteurs et aucune entreprise ne peut postuler qu'elle innove suffisamment. Tout est objet d'innovation, la notion s'en trouve d'ailleurs brouillée parce que son espace s'est étendu.

- **L'innovation était rare et ponctuelle,**

Elle devient fréquente. Elle permettait le démarrage des entreprises et introduisait des ruptures rares entre lesquelles s'intercalaient de longues plages de stabilité et des phases de progrès plus incrémentaux. Aujourd'hui, dans un marché globalisé où toute bonne idée est rapidement copiée, où les rentes générées par des innovations ponctuelles sont raccourcies, le succès à moyen terme provient de la génération d'un flux continu d'innovations fortes. Non seulement il y a là une remise en cause d'une logique d'innovation à deux vitesses (la traditionnelle opposition « *radical / incrémental* »), mais surtout l'instauration d'un nouveau régime de projets de compétition fondée sur l'innovation intensive, où l'offre crée sa propre demande.

B) L'innovation contemporaine engendre une rupture identitaire

⁴² P. LeMasson, B. Weil, A. Hatchuel, Les processus d'innovation : conception innovante et crises scandales entreprises, Hermès science publications, Lavoisier, 2006.

Une seconde caractéristique tient à la rupture identitaire introduite par l'innovation contemporaine. L'innovation intensive provoque des crises récurrentes de l'identité des biens et des services dans de nombreux secteurs d'activité. La compétition traditionnelle consistait à innover selon des critères de performance paramétriques : plus rapide, moins cher, plus petit, plus sûr... Les modèles d'affaire étaient donnés, les dominants designs ou les architectures de produit s'étaient stables tels compétences nécessaires au développement connues. Or, dans de nombreux secteurs, l'identité des objets est devenue incertaine. Sous la pression de technologies diffusantes été volitives, des nouvelles valeurs sociales, des nouvelles régulations, des règles financières et des compétiteurs low cost, l'identité des objets est sans cesse révisée.

C) L'innovation contemporaine est soumise à la contrainte du capitalisme

Le capitalisme a rapidement évolué depuis vingt ans: la déréglementation financière, le renforcement du pouvoir de l'actionnaire et l'exigence de résultats à court terme viennent mettre une pression sans précédent sur les ressources, sur la vitesse et sur la performance de l'innovation. Faciaux énormes scandales financiers récents et de vante la pauvreté des outils utilisés par les financiers pour évaluer les promesses et les résultats de l'innovation, l'enjeu Est de définir une véritable « *finances de l'innovation* ». La mesure de l'innovation 'est pas réductible aux outils traditionnels de choix d'investissement.

D) L'innovation contemporaine est collaborative

à quatrième et dernière caractéristique de l'innovation contemporaine que nous voudrions souligner est son caractère collectif et ouvert renforcé. On n'innove plus seul ni en task force. L'innovation suppose de larges systèmes collaboratifs entre entreprises concurrentes (par exemple ITRS sur les semi conducteurs), entre client et fournisseur pour Co-innover ⁴³ou encore entre client final et entreprise. Le terme d'« *innovation ouverte* » s'est popularisé depuis quelques années par souligner ces tendances⁴⁴. Par exemple, IBM est au huitième rang dans la liste des plus grands détenteurs au monde de brevets en...biotechnologie. L'industrie automobile et les télécoms travaillent ensemble sur les systèmes télématiques embarqués.

Conclusion

Pour résumer ce chapitre, nous pouvons dire que différentes formes d'innovation sont cruciales et que l'innovation créative est un moyen privilégié pour une entreprise de survivre

⁴³ R.Maniak,C.Midler,«Shiftingfromco-developmenttocoinnovation», International journal of automotive technology and management, 2008, vol .8,n^o4,p.449-468

⁴⁴ H.W.Chesbrough,«The era of open innovation»,MIT Sloan management review, 2003,vol.44,n^o3,p.35-41.

et d'assurer et de maintenir sa position concurrentielle dans un marché hautement concurrentiel.

Afin de rendre l'innovation pertinente, elle doit être traitée comme un processus, et la gestion de l'innovation préconise aujourd'hui d'être adoptée afin de bien la mettre en œuvre. Evidemment, la gestion de l'innovation est encore un phénomène complexe qu'il faut maîtriser, et au fil du temps, elle est devenue un élément obligatoire du comportement de toute entreprise. Par conséquent, à partir de la voie de l'innovation de gestion réussie, le succès de l'entreprise suffit.

CHAPITRE II
INNOVATION ET COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE

CHAPITRE 2

INNOVATION ET COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE

Introduction

Actuellement, les mutations que connaît l'économie mondiale sont très importantes. Les engagements vers plus de libéralisation économique reflètent aussi une libéralisation, bien que partielle, des échanges internationaux. Les nouveaux accords du GATT, la réforme de la politique agricole commune de l'union européenne ainsi que les nouvelles alliances économiques (i.e. zone de libre échange) témoignent d'une globalisation de l'économie et augmentent les interdépendances en matière d'échanges entre les nations. Alors que le monde entier est penché sur les questions des échanges, le concept de compétitivité surgit comme étant le sujet le plus dominant dans l'économie moderne. Les préoccupations pour une meilleure compréhension de la compétitivité apparaissent dans tous les discours politiques, les arènes académiques et les débats des industriels du monde entier.

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA NATION DE COMPETITIVITE

Dans le cadre de la mondialisation, la concurrence est devenue de plus en plus féroce, et la concurrence est devenue impérative, ce qui oblige les entreprises à être compétitives pour se faire une place sur le marché.

1. Définitions du concept compétitivité

L'examen de la littérature traitant le concept de compétitivité révèle l'absence d'une définition unique du terme pour guider les efforts des chercheurs. Aussi, il apparaît que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), le bien analysé (bien homogène ou différencié), et enfin l'objectif de l'analyse. Pour illustrer ce point, une myriade de citations puisées dans la littérature est présentée ci-après.

« Qu'est ce qu'on entend par la compétitivité, et donc l'objectif principal de notre politique économique, est la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout

en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures » (Landau, 1992).¹

« Chercher à expliquer la 'compétitivité' au niveau national est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie » (Porter, 1990).²

« Le concept de l'avantage comparatif décrit le schéma des échanges qui se produiront dans un monde dépourvu de distorsions de prix. Cependant, le monde réel est plein de mesures de politiques rendant la détermination de l'avantage comparatif difficile. Donc l'avantage comparatif s'applique à un monde où les marchés sont efficaces et dépourvus de distorsions alors que la compétitivité s'applique à un monde dans son contexte réel »(Barkema et ,1991)³.

« La compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées » (Sharples et Milham, 1990).⁴

« Une industrie compétitive est celle qui possède la capacité de gagner un profit et maintenir une part du marché domestique et/ou international » (Agriculture Canada, 1991).⁵

2. Les types de compétitivités

Selon Michael Porter, la compétitivité et le coût du produit prennent en compte la qualité et l'innovation du produit, c'est-à-dire le prix que les clients sont prêts à payer. En un sens, ce poste aura le potentiel de créer une variété de façons de développer des avantages concurrentiels. On distingue deux types de la compétitivité.⁶

¹ Landau, R. (1992). Technology, capital formation and U.S. competitiveness. Dans: International Productivity and Competitiveness, Hickman, B.G. (éd.). Oxford University Press, New York. Larson, D. et Rask, N. (1992). Changing competitiveness in world soybean markets. Agribusiness, 8: 79-91.

² Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York.

³Barkema, A. (1991). The competitiveness of U.S. agriculture in the 1990s. Dans: The 1990s in Agricultural Policies in the New Decade, Allen, K. (éd.).

⁴Sharples, J. et Milham, N. (1990). Long run competitiveness of Australian agriculture. USDA Economic Research Services, Foreign Agricultural Economics Report 243.

⁵ Agriculture Canada (1991). Task Force on Competitiveness in the Agri-Food Industry, Growing Together. Report to Ministers of Agriculture. Agriculture Canada, Ottawa.

⁶25 DERJARDIN Marcus, « la compétitivité structurelle ». Le revue reflet et prospectives de la vie économique, RPVE Tomas.N°, 2006, P.02.

2.1. Compétitivité prix

La compétitivité-prix, c'est dire la capacité de produire des biens et service à un prix inférieur à ceux des concurrents pour une qualité équivalente, elle repose sur la capacité de produire une offre à des couts inférieurs à ceux des concurrents. Le taux de change peut avoir un impact important sur la compétitivité-prix une dépréciation de la monnaie nationale entraine une amélioration de la compétitivité-prix des entreprises à l'exportation.

La compétitivité-prix se réalise en générale par une politique d'économie d'échelle ou encore le développement du progrès technique visant à réaliser des gains de productivité.

Les entreprises ont donc trois solutions :

- **Réduire les coûts de production** : Les entreprises qui satisfont à ces coûts de production peuvent réduire leurs prix de l'énergie éolienne. La baisse des coûts de production, tout d'abord, la baisse des prix commerciaux, soit une baisse des coûts salariaux, soit une augmentation de la productivité
- **Réduire ses marges commerciales** : une entreprise qui ne peut pas baisser ces couts de production, peut réduit sa marge commerciale afin de vendre le produit moins cher.
- **Profiter des différences de change** : les entreprises qui exportent peuvent profiter des différences de change qui existe entre leur monnaie nationale et celle du pays dans lequel elle vend leur produit.

2.2. La compétitivité hors-prix

La compétitivité hors prix ou structurelle fait référence à la capacité d'imposer des produits et des services quel que soit le prix (qualité, innovation, service après-vente, image de marque et délai de livraison, etc.). Sur les clients La compréhension de l'offre est basée sur des objectifs passés à long terme. Cela demande également beaucoup d'innovation et de réputation.

3. Les déterminants de la compétitivité

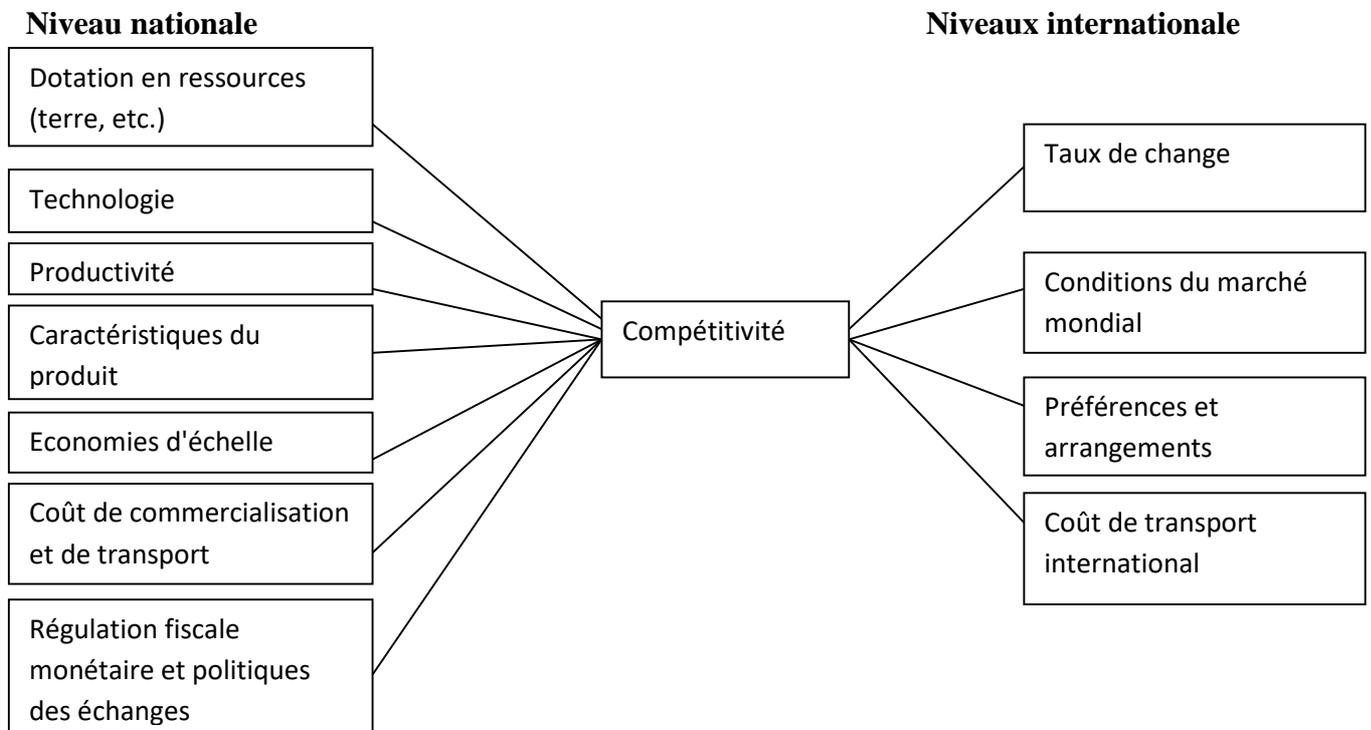
Une revue exhaustive de la littérature sur la compétitivité révèle qu'un cadre théorique pouvant dresser la question est, jusqu'à nos jours, absent. Cependant, les nouveaux développements de la théorie de la croissance économique (Grossman and Helpman, 1990)⁷ et celle de l'organisation industrielle (Jacquemin, 1987)⁸, représentant toutes les deux une réaction aux limites du modèle néoclassique, ont permis d'apporter des éléments de réponse aux différentes questions posées et en l'occurrence un éclairage sur les facteurs pouvant affecter la compétitivité.

⁷ Grossman, F. et Helpman, E. (1990). Trade, innovation, and growth. American Economic Review, 80 : 86-92.

⁸Jacquemin, A. (1987). The New Industrial Organization. The MIT Press, Cambridge, Massachussetts.

Dans ce qui suit, on propose un cadre conceptuel intégrant les différents déterminants de la compétitivité (Fuguer 5)

Figure n°5 : les différents déterminants de la compétitivité



Source : Le cadre est modifié et adapté de l'étude de Brinkman (1987) sur la position concurrentielle de l'agriculture canadienne.

3.1. Au niveau national

A l'échelle nationale, les déterminants de la compétitivité sont : les dotations en ressources, la technologie, la productivité, les caractéristiques du produit, la régulation fiscale et monétaire et enfin la politique des échanges semblent être les facteurs les plus importants qui conditionnent la compétitivité d'une industrie et/ou d'une entreprise.

a) 3.1.1. Les dotations en ressources

Les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) aussi bien que les ressources en capital humain sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée. Une composante importante de la dimension "capital humain" est l'expertise des décideurs au niveau des entreprises. Ainsi, la qualité de gestion peut être déterminante du succès ou de l'échec de ces unités.

b) 3.1.2. 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 le développement de nouvelles techniques plus appropriées, nécessitant parfois des investissements lourds, peuvent conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.

c) 3.1.3. 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 et ceci est d'autant plus vrai quand le produit est différencié. Par conséquent, étant donné la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leur stratégie à servir des niches de marchés pour répondre à une demande bien particulière. D'autres hors prix, tels la maintenance, la fiabilité, le service après-vente, etc. 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 du succès des échanges d'une économie déterminée. La spécification et la qualité du produit, la commercialisation, ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de sa compétitivité plutôt que son prix* » (Morris, 1985)⁹.

d) 3.1.4. Les économies d'échelle

La productivité des ressources et donc 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'un produit donné.

e) 3.1.4. La régulation et les politiques des échanges

Non moins important que les facteurs cités ci-dessus, les mesures de politique de l'état ont aussi des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Les politiques fiscale et monétaire (taxation, taux d'intérêt, contrôle de l'inflation), la politique interventionniste de l'état (subvention) et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (tarifs, quotas, etc.) ont toutes des influences sur la compétitivité des différents produits.

3.2. 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 arrangement 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

⁹ Morris, D. (1985). *The Economic System in the UK*. Oxford University Press, Oxford.

celle de son concurrent se traduit par une amélioration de la compétitivité des produits exportés, produit devenus moins chers en termes de monnaie du pays importateur.

4. Les mesures de la compétitivité

Nombreux sont les instruments qui ont été utilisés dans les travaux empiriques portant sur l'évaluation de la compétitivité. Cependant, bien que cette évaluation ait été dans la plupart des cas statique (évaluée à un point donné dans le temps), ces mesures ont changé d'un niveau d'analyse à un autre. Au niveau national, les travaux portant sur l'évaluation la compétitivité ont surtout focalisé sur le déficit de la balance commerciale ainsi que la croissance de la productivité nationale des facteurs (McCorriston et Sheldon, 1994).¹⁰

4.1. Mesures relatives aux coûts de production

La théorie de l'avantage comparatif stipule la comparaison des coûts relatifs et non des coûts absolus de production. Cependant, la majorité des travaux d'évaluation de la compétitivité et par conséquent de l'avantage comparatif ont été principalement axés sur la comparaison internationale des coûts absolus de production (Stanton, 1986).¹¹

Par ailleurs, étant donné les différentes procédures d'échantillonnage, d'agrégation ainsi que les différentes sources de données, les coûts de production peuvent ne pas être directement comparables et constituent, par conséquent, des indicateurs imparfaits de la compétitivité (Ahearn 1990)¹².

4.2. Mesures relatives à la productivité des facteurs

Jorgenson et Nishimizu (1978) ¹³ont été les premiers à introduire la notion des écarts de productivité entre deux entités. Défini comme étant la différence relative de produit moins la somme de la différence relative du niveau des intrants pondérée par leurs parts, ce concept a été empiriquement utilisé par Conrad (1988) ¹⁴. Ainsi, la diminution de l'écart de productivité entre deux entités implique que la première entité est en train d'améliorer sa position concurrentielle par rapport à la seconde. L'écart de productivité comme instrument d'évaluation de la compétitivité présente deux contraintes majeures.

¹⁰McCorriston, J. et Sheldon, M. (1994). International competitiveness: Implications of new international economics. Dans: Competitiveness in International food Markets, Bredahl, M.E., Abbott, P.C. et Reed, M.R. (eds). Westview Press, Boulder.

¹¹ Stanton, B.F. (1986). Production costs for cereals in the European community: Comparison with the United States 1977-84. Dept. of Agr. Economics, A.E. Res. 86-2, Cornell University.

¹² Ahearn, M., Culver, D. et Schoney, R. (1990). Usefulness and limitations of COP estimates for evaluating international competitiveness: A comparison of Canadian and US wheat. American Journal of Agricultural Economics, 72: 1283-91.

¹³ Jorgenson, D. et Nishimizu, M. (1978). U.S. and Japanese economic growth, 1952-74: An international comparison. Economic Journal, 88 : 707-26.

¹⁴ Conrad, K. (1988). Productivity and cost gaps in manufacturing industries in US, Japan and Germany. European Economic Review, 62-86.

4.3. Mesures relatives aux échanges commerciaux

A l'instar des indicateurs de performance relatifs à la productivité des facteurs, ceux relatifs aux échanges commerciaux sont basés également sur la théorie de l'avantage comparatif. En effet l'existence d'un avantage comparatif entraîne un avantage coût et donc une certaine spécialisation dans ce produit expliquant sa part importante dans les exportations.

4.4. Mesures relatives à la part du marché

La part du marché ou plus exactement la croissance de la part du marché a été utilisée comme indicateur de performance dans nombreux travaux empiriques (Larson et Rask, 1992)¹⁵. Cependant, à l'encontre des mesures relatives aux coûts de production et ceux relatives à la productivité des facteurs, cet indicateur capte aussi bien les facteurs de compétitivité hors prix que les facteurs de compétitivité prix affectant la performance d'un produit donnée et est considéré comme étant une mesure du résultat final de la compétitivité.

4.5. Mesures relatives au profit

L'utilisation du profit en tant qu'indicateur de performance de l'entreprise est peu courante dans la littérature. Les quelques applications qu'on retrouve sont focalisées ou bien sur les mesures des marges brutes et nettes de l'entreprise ou bien sur les indicateurs de comportement prix-coût.

SECTION 2 : L'INFLUENCE DE L'INNOVATION SUR L'ANALYSE DE LA CONCURRENCE DES ENTREPRISES

1. Les cinq forces concurrentielles

Dans toute industrie, le jeu concurrentiel résulte de 5 forces concurrentielles de Michael Porter (1982)¹⁶ dont l'intensité détermine un niveau de rentabilité moyen influençant l'attractivité de cette industrie.

- **Force 1 : la rivalité entre firmes du secteur :** C'est la plus évidente des 5 forces et celle qui a été la plus "travaillée" par les spécialistes. La rivalité entre firmes ou niveau de compétition du secteur dépend de déterminants structurels et de déterminants comportementaux. C'est d'abord la taille et le nombre de concurrents qui entrent en ligne de compte : plus le secteur est concentré, moins la compétition est forte. La structure et l'évolution des coûts, l'importance du recours au capital, le niveau d'utilisation des facteurs de production, la capacité disponible, les barrières à l'entrée etc.

¹⁵ Larson, D. et Rask, N. (1992). Changing competitiveness in world soybean markets. *Agribusiness*, 8 : 79-91.

¹⁶ Porter M.E. (1982).- Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie.- Economica, Paris.

- **Force 2 : La menace d'entrée :** A côté des firmes exerçant déjà dans le secteur, l'existence de concurrents potentiels qui pourraient y entrer influence le degré de compétition dans ce secteur. Le concept-clé pour l'analyse de la menace d'entrée est lié aux barrières à l'entrée sur un marché. Celles-ci peuvent prendre plusieurs formes : l'échelle et les investissements requis, la différenciation des produits et l'existence de marques fortes, l'effet d'expérience, l'accès aux circuits de distribution, la menace crédible de contre-attaque par les acteurs actuels et la politique gouvernementale dans le secteur.
- **Force 3 : La menace de produits de substitution :** L'existence de substituts qui, aux yeux des acheteurs, remplissent les mêmes fonctions que le produit de référence, exerce une pression sur le secteur d'activité en question et la valeur qu'il peut créer. Cette menace est d'autant plus forte que le rapport relatif qualité / prix des substituts est élevé et que ceux-ci proviennent de secteurs à rentabilité élevée. Aux possibilités de substitution disponibles aux acheteurs et qui pèsent sur leur volonté à payer pour le produit de référence, il faut ajouter celles offertes aux fournisseurs et qui pèsent sur leur volonté à fournir au secteur de référence les inputs requis.
- **Force 4 : Le pouvoir de négociation des fournisseurs :** Ce pouvoir augmente avec la taille et la concentration des fournisseurs par rapport aux acteurs-acheteurs du secteur de référence, plus atomisés. Ce pouvoir s'accroît aussi avec la différenciation des inputs vendus par les fournisseurs, et avec les coûts de transfert que leurs clients (les acteurs du secteur de référence) devraient supporter pour changer d'input et /ou de fournisseur. D'autres facteurs sont de nature à renforcer ce pouvoir des fournisseurs, dont la menace crédible d'intégration en aval que ceux-ci peuvent représenter et la protection éventuelle que les pouvoirs publics pourraient leur apporter.
- **Force 5 : Le pouvoir de négociation des clients :** Comme pour les fournisseurs, c'est la taille et la concentration des acheteurs du produit de référence par rapport à ses fabricants qui constituent le facteur le plus déterminant du pouvoir de ces acheteurs, en plus de la quantité qu'ils acquièrent. Ce pouvoir s'accroît aussi pour des produits normalisés pouvant être acquis chez d'autres fabricants, surtout si les coûts de transfert sont faibles. La protection des pouvoirs publics et la menace crédible d'intégration à l'amont que peuvent représenter ces clients renforcent leur pouvoir de négociation.

2. L'impact de l'innovation sur les Cinq Forces de Porter

2.1. 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'entreprise présent sur marché. L'introduction 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. Innovation d'une innovation radicale dans une activité donnée, la rende très dynamique et rentable, d'où l'arrivée de plusieurs entreprises désireuses d'y investir.

2.2. L'impact de l'innovation sur les produits de substitution

Génération, 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 demande existante de la firme en place.

2.3. L'impact de l'innovation n sur les fournisseurs et les clients

Au-delà de son effet sur l'entreprise, l'innovation peut aussi agir sur les fournisseurs et les clients et cela revêt diverses formes. Premièrement, l'innovation peut remettre en cause ou renforcer le pouvoir des distributeurs, l'exemple de la gestion en temps réel des stocks à travers la technologie des codes-barres ou la RFID (radio-identification) leur permet des gains de temps énorme. Deuxième, les innovations de type produit ou procédé peuvent remettre à cause la structures de production voir aussi celle des fournisseurs on peut aussi dans le cas de nouveaux débouchés voir apparaître de nouveaux fournisseurs. Troisièmes, l'innovation est en mesure de faire modifier les couts de transferts.

2.4. 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 constituent des protections pour les firmes en place contre les entrants potentiels.

Parmi ces effets on dénombre :

- L'innovation peut influencer sur les barrières de type commercial, 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.

3. L'innovation et l'avantage concurrentiel

L'innovation d'aujourd'hui est un atout décisif dans la compétition internationale. Il permet de s'assurer un avantage concurrentiel significatif et durable L'entreprise.

3.1. Définition de l'avantage concurrentiel de l'entreprise

Selon Porter l'avantage concurrentiel est « *la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer* »¹⁷. C'est tout ce qui permet à la firme d'effectuer une performance plus grande à celle des concurrents comme l'avantage de coût, si l'entreprise offre le même produit que ses concurrents avec des coûts plus bas ça va lui permettre de le vendre à moindre prix que ses concurrents ou comme l'avantage de différenciation dont l'entreprise qui offre le même produit que ses concurrents mais avec des caractéristiques supplémentaires ce qui attire les clients. L'avantage concurrentiel doit être défendable face aux menaces des concurrents et facilement reconnaissables.

L'avantage concurrentiel est l'élément que l'entreprise maîtrise mieux que la concurrence et qui lui permet d'être compétitive. C'est donc, un atout stratégique par rapport à la concurrence du fait de position concurrentiel que lui procure cette avance. L'avantage concurrentiel doit être défendable face aux menaces des concurrents et facilement reconnaissable¹⁸.

3.2. Les différents types de l'avantage concurrentiel :

L'entreprise identifie ses avantages concurrentiels grâce à l'analyse et au diagnostic de sa situation. Les sources de l'avantage concurrentiel peuvent être de trois ordres : le produit, le marché ou la technologie.

- **Les avantages liés au produit** : un produit peut apporter à une entreprise un avantage concurrentiel sur les autres firmes pour plusieurs raisons. Il peut être porteur d'une innovation de concept radicale, il peut jouir d'une notoriété exceptionnelle, il correspond parfaitement aux attentes des consommateurs.
- **Les avantages liés au marché** : Le marché sur lequel est implantée l'entreprise peut lui procurer un avantage concurrentiel, s'il est particulièrement porteur. C'est le cas, par exemple, de la marche de l'optique, ou d'autres secteurs liés au vieillissement de la population.
- **Les avantages liés à la technologie** : Enfin, certaines entreprises tirent la position dominante liée à leur avantage concurrentiel de l'avance technologique qu'elles ont su acquérir. C'est le cas des firmes, comme le CNES (centre national d'études spatiales), qui a produit Ariane, de certains laboratoires pharmaceutiques, ou encore des firmes mettant en œuvre une technologie déterminante dans leur activité.

¹⁷Porter.M, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris ,1986.

¹⁸Ww.maxicours.com file: auadia.htm AVRIL 2013.

M.PORTER¹⁹ qui a développé le concept de l'avantage concurrentiel et qui veut démontrer comment l'organisation élabore la stratégie, celle-ci peut déterminer et contribuer à son succès. En ce sens selon lui, cet avantage met en place une action offensive ou défensive pour créer une position défendable dans une industrie, afin de faire face avec succès aux forces de la concurrence et générer un niveau supérieur de retour sur investissement. Selon Porter, il existe trois types différentes d'avantages concurrentiel génériques, qu'une entreprise peut suivre :

- **Leadership par les coûts moindre coûts** : cette stratégie vise à produire à moindre coûts dans tous les secteurs. Le champ d'action est élargi, cherchant à viser simultanément différents segments généralement avec un produit standard, faisant abstraction des éléments essentiels tels que : l'emballage, le design, la publicité ... les sources des gains de coûts, même si elles varient entre les secteurs sont généralement : les économies d'échelle et le savoir-faire, profiter des synergies commerciales ou technologiques, la technologie certifiée, la localisation et la facilité d'accéder aux facteurs productifs et aux marchés de la clientèle. Entre autres ;
- **Différenciation** : optant pour la différenciation signifie qu'une société cherche à devenir unique sur son secteur en ce qui concerne certains domaines du produit/services les plus recherchés par les consommateurs. Du secteur d'activité dans lequel la société agit, ses champs d'action, les garanties, les conditions de paiement l'image la diversité et la qualité des services associés, l'innovation, la proximité par rapport aux clients entre autres. Cette stratégie de la différenciation permet à la société de pratiquer un prix plus élevé ou fidéliser les consommateurs ;
- **Ciblage de niches** : au travers de la stratégie de ciblage de niches, la société cherche à obtenir un avantage compétitif sur un segment ou un groupe de segment du marché visé, excluant ainsi les autres segments. La stratégie du ciblage de niche peut être divisée en : le ciblage de niche de coût (quand la société cherche un avantage de coûts sur le segment ciblé et le ciblage de niche de différenciation (quand la société cherche la différenciation sur le segment ciblé). La question de base de cette stratégie, c'est la sélection des segments spécifiques du marché où la concurrence a des difficultés à satisfaire de manière efficace, les besoins des consommateurs.

¹⁹ Laurence BILLARD, « une approche dynamique des stratégies génériques de M. PORTER », ESA C.E.R.A.G. université Pierre Mendès France, Grenoble. 1992, p 4.

3.3. La différence entre l'innovation et la concurrence²⁰

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.

L'innovation est aujourd'hui un avantage décisif à l'entreprise en différenciant ses produits par rapport à ceux de la concurrence ou en lui accordant un monopole temporaire ou durable sur le marché si le procédé ou le produit nouveau est breveté. Les innovations peuvent aussi donner un avantage coût en rationalisant l'administration, l'approvisionnement, la production ou la distribution. L'entreprise peut alors utiliser ces économies pour financer de nouvelles innovations ou diminuer ses prix de façon à gagner des parts de marché et améliorer sa position concurrentielle.

Pour accéder à l'innovation, l'entreprise peut selon sa stratégie et ses moyens, créer quelque chose de totalement nouveau ou améliorer l'existant. Elle peut aussi simplement chercher à imiter ses concurrents en surveillant l'évolution des produits et des techniques. La multiplicité des innovations et des compétences à maîtriser pousse les entreprises à une « veille technologique » de façon à surveiller l'évolution des produits et des techniques dans les domaines qui peuvent l'intéresser.

Comme le montre M. Porter dans ses écrits, la vieille compétitivité était statique. Les entreprises les mieux placées étaient celles qui avaient les coûts les plus bas ou qui pouvaient réaliser des économies d'échelle massives. La nouvelle compétitivité est dynamique. Elle repose sur la capacité à innover et à améliorer sans cesse les produits. L'innovation contribue aujourd'hui à assurer un avantage concurrentiel significatif et durable pour l'entreprise mais c'est un processus complexe à maîtriser.

Dans un contexte de concurrence accrue, l'innovation est au cœur des préoccupations des entreprises car elle constitue une opportunité de croissance nouvelle qui leur permet d'avoir un avantage concurrentiel durable et tend à devenir une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises.

La maîtrise de cette compétence fondamentale permet à certaine entreprise de pénétrer le marché alors que d'autres disparaissent faute d'avoir su se moderniser. Le degré d'innovation d'un secteur conditionne dans le niveau des barrières à l'entrée de nouveaux

²⁰ Tidd, Bessant.J., Pavitt.K., management de l'innovation :intégration du changement technologique, commercial et organisationnel, édition De Boeck, 2006, page 5.

concurrents. Cependant, le chef d'entreprise doit garder présent à l'esprit que l'innovation réclame des structures capables d'assumer les risques techniques, financiers, commerciaux, humains et juridiques qui lui sont liés.

Le contexte de l'innovation a profondément changé depuis vingt ans. L'apparition et la diffusion accélérée de nouvelles technologies de l'information, les changements continus, qui exigent des adaptations permanentes se révèlent être un défi pour l'ensemble des entreprises. Bref, innover de façon continue en suivant une stratégie d'entreprise dynamique est la pierre angulaire pour développer un avantage compétitif et durable.

4. L'innovation, une compétence clés de l'entreprise²¹

Il y a 20 ans, toute l'attention de l'entreprise se portait sur la diminution des coûts et la maîtrise des filières de production autour des produits standardisés. Dans les années 1990, le choc de la mondialisation a ruiné les avantages acquis. Il est donc devenu indispensable pour les entreprises d'innover pour ne pas disparaître.

L'innovation apparaît comme une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises. Bien que l'innovation soit un des moteurs de croissance pour l'entreprise, les nombreux échecs qu'elle occasionne tant au niveau de la recherche que des débouchés montrent que le processus d'innovation est complexe et plein d'incertitudes. D'où l'importance pour l'entreprise de susciter un climat propice à l'innovation et de savoir gérer le processus d'innovation.

4.1. L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de leur environnement, les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation qui est essentielle pour assurer leur croissance et leur développement. En effet, les entreprises peuvent grâce à l'innovation développer une compétitivité durable. Ainsi, les entreprises cherchent à développer des innovations tout en prenant en compte les risques liés à celle-ci.

4.1.1. L'innovation permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise et influe sur les stratégies mises en œuvre

L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés, d'augmenter leur productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services et de développer des compétences clés.

L'innovation permet surtout aux entreprises d'améliorer leur compétitivité hors-prix.

²¹ Yves Laurent Turcotte, « Améliorer ou Innover ? L'innovation, la véritable création de valeur », Promaintech, 2010, sur le site www.pmtn.com/nouvelles-PMTN/entreprise_977_1364_fr/ consulté le 12/02/2010.

PORTER souligne que l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises et est par conséquent un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, innover permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût ou d'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 porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ses concurrents

4.1.2. La rentabilité de l'innovation, associé à des contraintes et à des risques est incertaine

La rentabilité incertaine de l'innovation peut être liée aux contraintes de réalisation, au cadre institutionnel, aux risques dus au rythme de diffusions des innovations et aux risques liés au financement.

- **Incertitudes issues des contraintes de réalisation** : Tout changement perturbe. Les chances de réussite de l'innovation sont donc fortement liées à la motivation du personnel qui le met en œuvre. Il doit être préparé à l'introduction du produit nouveau et, s'il y a lieu, aux tâches nouvelles qui lui incombent. Dans le cas contraire, l'innovation sera rejetée.
- **Incertitudes liées au rythme de diffusion des innovations** : Le rythme accéléré des innovations qui contribue au raccourcissement du cycle de vie des produits rend les stratégies de leadership très risquées. Si une grande entreprise a les ressources suffisantes pour surmonter l'échec d'une innovation, cela n'est généralement pas le cas des PME qui doivent donc se montrer très vigilantes lorsqu'elles optent pour une stratégie de leadership.
- **Incertitudes liées au financement** : L'innovation absorbe beaucoup de ressources au cours de ses différentes phases qui sont lourdes. Les sources de financement sont limitées. En internes le financement est réalisé grâce au budget de recherche développement et à la capacité d'autofinancement des entreprises et en externe à l'aide du capital risque. Pour éviter de tomber dans un gouffre financier qui pourrait menacer sa survie, l'entreprise doit se montrer attentive aux modalités de financement. Notons qu'un projet d'innovation peut ne pas voir le jour du fait simplement que l'innovateur peut trouver des difficultés liées au financement.

4.2. Innover pour être compétitif, comment ?

Dans une économie de marché, les entreprises sont confrontées en permanence à la concurrence des unes envers les autres. Elles cherchent donc à améliorer leur capacité à y faire face, c'est-à-dire leur compétitivité.

Les orientations de l'innovation sont :

- « La compétitivité prix » ou le maintien de la compétitivité en réduisant les coûts : l'entreprise cherchera à innover dans des procédés moins coûteux et pourra par la suite vendre moins cher que la concurrence ;
- « La compétitivité hors prix », appelée aussi « compétitivité produit » ou « structurelle », le maintien de la compétitivité en se distinguant de ses autres concurrents ; l'entreprise s'intéressera alors au développement de produit, de services innovants.

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

La différenciation par les coûts consiste à adopter la même démarche que celle des concurrents directs, à proposer une offre similaire mais à un coût moindre. Généralement ce gain de coût est associé à une baisse de prix. Considérant que la baisse de prix d'une offre peut contribuer à en augmenter la demande, une telle démarche favorise donc le maintien, voire l'augmentation de parts de marché.

- **Les innovations de procédés permettent de réduire les coûts de production grâce aux gains de productivité :** La mise en œuvre de nouvelles techniques de production, grâce à l'utilisation de machines nouvelles ou de nouveaux équipements, permet en général aux entreprises d'accroître leur productivité, c'est-à-dire le rapport entre les quantités produites et les quantités de travail ou de capital utilisées. Chaque unité produite revient ainsi moins cher à réaliser, ce qui permet de la vendre à un prix inférieur tout en continuant à faire des bénéfices. D'où une meilleure compétitivité-prix.
- **Les innovations organisationnelles contribuent aussi à faire baisser les prix :** L'augmentation de la productivité, favorable à la compétitivité-prix, peut également résulter d'innovations 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 XIX^{ème} siècle, tout en divisant le nombre d'ouvriers par quatre. Puis le fordisme, au début du XX^{ème} siècle, a permis d'augmenter encore la productivité et de faire ainsi baisser davantage les prix, grâce au convoyage automatique des produits en cours d'élaboration entre les postes de travail.

4.2.2. L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité hors prix

La différenciation par la création de valeur concerne la capacité de l'entreprise à proposer quelque chose de plus que ses concurrents ou de différent, ce quelque chose contribuant à donner de la valeur à l'offre lancée sur le marché. Il peut s'agir d'un attribut complémentaire dans l'offre.

Les innovations de produits correspondent à la mise sur le marché soit de produits complètement nouveaux « innovations radicales », soit de produits nettement améliorés par rapport aux versions précédentes ou vis-à-vis de la concurrence « innovations incrémentales ». Dans un cas comme dans l'autre, les entreprises concernées peuvent parvenir à une situation de quasi-monopole, car elles se retrouvent seules ou presque à vendre un produit avec des caractéristiques très particulières. Le fait qu'elles puissent par conséquent fixer leur prix presque sans contraintes, conduit à évoquer à leur propos une « compétitive hors-prix ».

SECTION 3 : L'IMPORTANCE DE LA VIELLE CONCURRENTIELLESET DES VILLES TECHNOLOGIQUE DANS LE PROSSUS D'INNOVATION

1. Veille stratégique en gestion de l'innovation

1.1. Concepts pour la veille stratégique en gestion de l'innovation

Le champ de la gestion de l'innovation s'est structuré au cours des années à l'aide d'un certain nombre de concepts ayant un effet structurant sur les activités de ville stratégique en gestion de l'innovation quatre font lien avec le concept de ville en gestion de l'innovation.

a) Technologies radicales versus incrémentales

De façon traditionnelle, le cadre d'analyse pour caractériser les différentes innovations utilise le concept de technologies radicales ou encore incrémentales. Les innovations dites "radicales" sont discontinues en opposition à des technologies de changement de nature "incrémentale" (Tuschman et Anderson, 1986)²². L'un des premiers ancrages conceptuels et celui de technologies radicales et incrémentales. Ce concept d'innovation radicale a été repris depuis par différents chercheurs (Kim et Mauborgne, 2005).²³ Sur le plan de la veille stratégique, ce concept met en lumière une implication importante ayant trait au fait que les technologies radicales possèdent un caractère largement imprévisible en opposition avec les technologies incrémentales, dont le développement et l'évolution se font de façon progressive

b) Des innovations "produits" versus "procédés"

²²TUSHMAN, M.L.ANDERSON, P.Technological discontinuités and Organizational environnèrent, Administratives science quarterly, vol.31, 439-65,1986.

²³ Kim, W.C MAUBORGNE, R., Blue océan strategy, Boston : Harvard Press, 2005

Les innovations stratégiques ont été catégorisées par Utterback et Abernathy (1975)²⁴, avec des innovations de type "produits" dans la phase de croissance de marché suivi d'innovations principalement au niveau des "procédés" à la phase de maturité. Selon les auteurs, les innovations suivent un modèle dynamique sur le plan dynamique de produit et de procédés c'est que les autres ont appelle dynamique model of processus and procédés.

c) Le cycle d'adoption

Cet ancrage conceptuel important en matière de veille stratégique a trait au cycle d'adoption de Rogers (1962). Selon Rogers (1962),²⁵ on retrouve différents éléments qui facilitent la mise en place d'un cycle d'adoption d'une innovation, comme les canaux de communication, les systèmes sociaux et le moment propice et les processus associés au capital humain permettant d'atteindre une masse critique. Cet auteur montre comment le processus de diffusion varie grandement selon les catégories de preneurs, les précurseurs, une première majorité, une seconde de majorité ou les retardataires

d) La courbe en « S » simple et double (Asthana, 1995 ; Chandy et Tellis, 2000 ; Foster, 1986)

On retrouve l'ancrage conceptuel de la courbe en « S » qui soit simple ou encore double et introduite par des auteurs comme (Asthana, 1995)²⁶. Cette courbe en « S » est utilisée pour déterminer la performance d'une technologie en fonction du temps et de l'effort consenti selon chandy et Tllis(2000)²⁷. Cette courbe émerge avec ce modèle puisque les nouvelles technologies offrent souvent peu de bénéfices à l'acheteur dans une première phase.

1.2. Les catégorisation des contributions de la veille stratégique à l'aide d'une perspective sectorielle

Dans la seconde partie, nous faisons une catégorisation des différentes contributions pour la stratégie de gestion laide d'une perspective sectorielles en utilisant la classification de porter. Nous regroupons 5 perspectives sectorielles :

a) Schumpeter 1 et la création destructrice

L'une des contributions les plus importantes en matière de veille stratégique de gestion d'une innovation a trait aux travaux de Schumpeter (1934)²⁸ et le concept de création destructrice. Selon la catégorisation de Porter, c'est le pouvoir des fournisseurs qui s'exprime

²⁴ UTTERBACK. J., ABERNATHY, W., "A Dynamic Model of product and Process Innovation", Omega, Vol. 3, No 6, 639-659, 1975.

²⁵ ROGERS.M. Diffusion of innovation (1st Ed) NEW YORK: press of Glencoe, 1962.

²⁶ ASTHANA, P. Jumping the Technology s- curve, spectrum, IEEE, vol 32, N06, 49-54, 1995.

²⁷ CHANDY, R., K., TELLIS, G., J., "The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation", Journal of Marketing, Vol. 64, 1-17, 2000.

²⁸ SCHUMPETER, J.A., "The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle", In Harvard Economic Studies, Vol. 46, 1934.

ici par la force destructrice des innovations comme intrant dans les systèmes industriels de production et de distribution. Cette perspective repose sur la poussée des innovations comme élément créateur et/ou destructeur des marchés. Selon cet auteur, l'innovation provient du progrès technique, moteur principal d'une poussée technologique et amenant des ruptures du progrès technique et scientifique.

c) Le pull technologique

À l'autre opposé du spectre, nous avons le concept de pull technologique. C'est le concept de market pull (Schmookler 1966)²⁹ qui se veut une réponse à la poussée technologique (technology push de Schumpeter). Selon la catégorisation de Porter (1980), c'est la perspective de l'acheteur et de l'utilisateur. Ce concept propose donc de regarder la veille stratégique à la lumière du marché et de la demande plutôt qu'à la lumière de l'offre et des inventions. Plus récemment, des travaux comme ceux de la chaîne d'innovation de Kline (1985)³⁰ mettant l'accent sur les besoins potentiels du marché, l'innovation se situe dans cette perspective.

d) Schumpeter 2 et le rôle de l'entrepreneur comme moteur de développement économique

Dans la deuxième partie de sa carrière, Schumpeter a fait évoluer sa pensée en matière d'innovation introduite, ce qui est appelé Schumpeter 2. Selon la catégorisation de Porter, il s'agit de la rivalité entre les firmes existantes. Cette perspective de Schumpeter met le rôle des grandes structures comme moteur du développement économique. Selon cette perspective, c'est l'entrepreneuriat provenant de grandes structures ainsi que de nouvelles entreprises qui mène à une mise en place d'une structure industrielle innovante. Selon cet auteur, ce sont les entrepreneurs qui possèdent les connaissances techniques menant à la production de nouveaux produits et services et sont en mesure d'influencer la croissance de l'activité économique.

b) Les marchés contestables de Baumol

Les concepts de marchés contestables développés par Baumol, Panzar et Willig (1982) ont des implications importantes pour la compréhension de la veille stratégique et reposent sur une perspective provenant de l'organisation industrielle et de l'économie industrielle. Selon la catégorisation de Porter, cette perspective se réfère aux barrières à l'entrée et à la sortie. Le

²⁹ SCHMOOKLER, J., *Invention and Economic Growth*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1966.

³⁰ KLINE, S. J., "Research, Invention, Innovation and Production: Models and Reality", Report INN-1, March 1985, Mechanical Engineering Department, Stanford University, 1985.

concept de Baumol et al. Repose sur la notion de hit and run, c'est-à-dire l'absence de barrière à l'entrée et la sortie.

g) Les substituts et les innovations de rupture

Une dernière perspective sectorielle est en lien avec la veille stratégique de l'innovation et porte sur les substituts et les innovations de rupture. Cette perspective est mise en lumière par les travaux de Christensen (1997)³¹, lesquels exposent comment les innovations de rupture s'inscrivent dans la préoccupation plus large du dilemme de l'innovateur. Selon la catégorisation de Porter, cette perspective met l'accent sur le rôle –clé joué par les substitutions et les produits et services de remplacement dans la dynamique industrielle d'un marché.

1.3. Les enjeux de la veille stratégique en gestion de l'innovation

Dans cette section, nous faisons une discussion de ce que nous avons appelé les différents enjeux pour la veille stratégique en gestion de l'innovation. Ces enjeux mettent en lumière des défis particuliers sur le plan de la veille stratégique en matière de l'innovation.

1.3.1. Enjeu 1 : Complexification provenant d'un élargissement du spectre de l'innovation

En matière de veille stratégique de gestion de l'innovation, un des premiers défis en matière de veille stratégique de gestion de l'innovation a trait à la complexification du spectre de l'innovation. Les auteurs soulignent le phénomène de complexification qui s'explique souvent par la présence d'incertitudes multiples (Tepic 2013)³². Les innovations radicales amènent des perturbations complexes qui changent la dynamique d'un marché, les positions et les parts de marché tout en transformant le fonctionnement interne d'une entreprise (Wonglimpiyarat and Yuber, 2005).³³

1.3.2. Enjeu 2 : Accroissement de la diversité et de la variété des configurations de l'innovation

En matière de veille stratégique de gestion de l'innovation, un second défi a trait à l'accroissement de la diversité et de la variété des configurations de l'innovation. Les auteurs ont souligné le rôle de stratégies différentes afin d'atteindre des équilibres dans la diversité

³¹ CHRISTENSEN, C.M., The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

³²TEPIC, M., KEMP, R., OMTA, O., FORTUIN, F., "Complexities in innovation management in companies from the European industry: A path model of innovation project performance determinants", European Journal of Innovation Management, Vol. 16, No 4, 517-550, 2013.

³³ WONGLIMPIYARAT, J., YUBERK, N., "In support of innovation management and Roger's innovation diffusion theory" Government information quarterly, vol .22,n° 3,411-422,2005.

(Sandberg et al., 2015)³⁴. Dans le cas de l'Internet des objets, plusieurs entreprises ont dû faire face au caractère perturbateur de ces innovations et modifier la configuration de leurs opérations, leurs canaux de distribution et leurs lignes de produits (Steiber and Alänge, 2013).³⁵

1.3.3. Enjeu 3 : Déplacement des centres de gravité dans les chaînes industrielles

En matière de veille stratégique, un troisième défi identifié est celui du déplacement des centres de gravité dans la chaîne industrielle. Plusieurs innovations amènent des déplacements de centres de gravité pour différents secteurs d'activités (Swan, 2012). Les entreprises font face à des dilemmes sur ce plan lorsqu'elles s'investissent massivement dans des innovations radicalement nouvelles (Wigmore, 2014)³⁶.

1.3.4. Enjeu 4 : Standardisation et normalisation technologique combinant plusieurs systèmes d'opération

Un des défis en innovation a trait à la compréhension de la standardisation et de la normalisation technologique combinant plusieurs systèmes d'opération (Vongsingthong and Smanchat, 2014)³⁷. L'Union européenne a fait état du rôle stratégique joué par les standards et normes technologiques dans la compétitivité d'une industrie (Sicilia, 2013)³⁸. L'absence de normes et de standards peut considérablement ralentir la diffusion d'une innovation. En ce qui a trait à l'Internet des objets, on retrouve un enjeu important relié aux processus de standardisation sous la forme de proliférations erratiques (transitory dynamic) plutôt que linéaires reliées à la mise en place de normes technologiques avec des effets structurants sur un secteur d'activité.

1.3.5. Enjeu 5 : Phénomène économique généralisé de l'intelligence combinant des innovations menant au smart et à l'IA (l'intelligence artificielle)

Innovations menant au smart et à l'IA En matière de veille stratégique de gestion de l'innovation, un autre défi a trait au phénomène économique généralisé de l'intelligence menant au smart et à l'intelligence artificielle. L'émergence des technologies intelligentes est

³⁴ SANDBERG J., HOLMSTRÖM, J., NAPIER, N., LEVÉN, P., "Balancing diversity in innovation networks: Trading zones in university-industry R&D collaboration, European journal of innovation Management vol, 18, N01, 44-69, 2015.

³⁵ STEIBER, A., ALANGE, S. A corporate system for continuous innovation; the case of Google Inc." European journal of innovation Management, vol.16.N02.243-264, 2013.

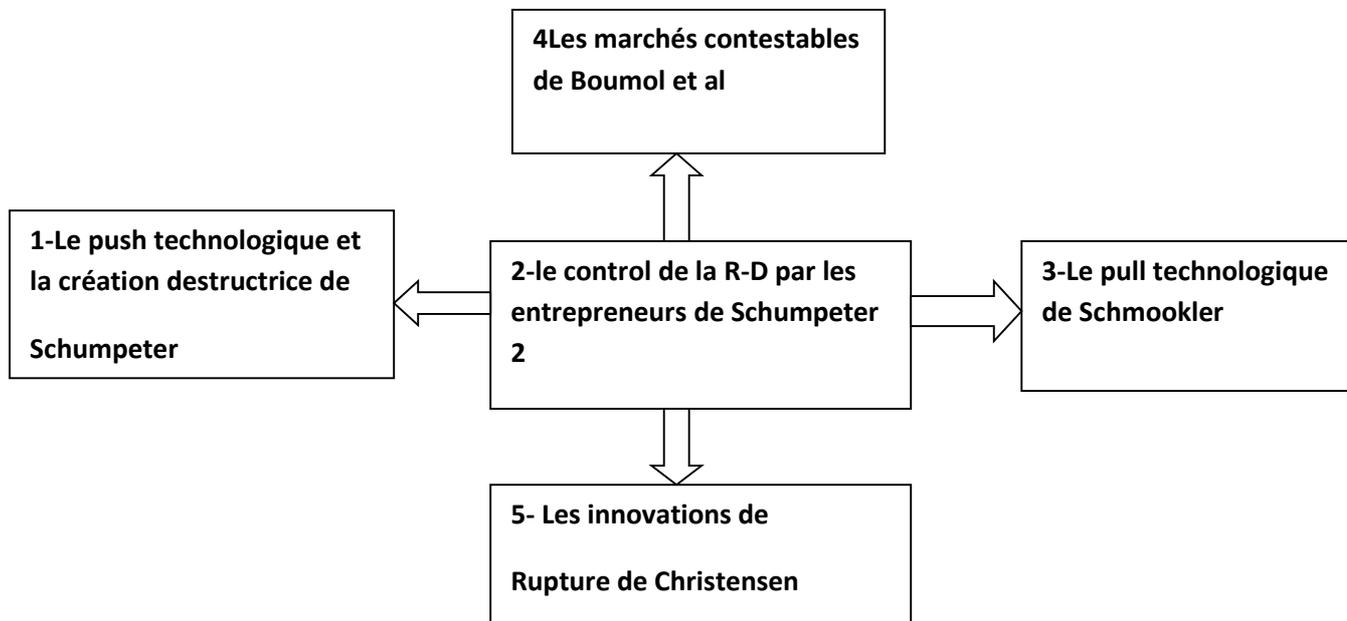
³⁶ WIGMORE, I. "Internet of things", techtarget, 2014.

³⁷ VONGSINGTHONG, S., SMANCHAT, S., "Internet of things: A review of applications & 2 technologies", Journal of Science and Technology, 2014

³⁸ SICILIA, M., Á., Interoperability in Healthcare Information Systems: Standards, Management, and Technology: Standards, Management, and Technology, IGI Global, 2013.

associée à un phénomène économique en lien avec l'intelligence artificielle (Spence and Hlatshwayo, 2012)³⁹.

Figure 6 : les catégorisations des perspectives de veille stratégique en gestion de l'innovation selon une perspective sectorielle inspirée modèle inspirée du modèle de porter (1980)



Source : modèle de porter 1980

4-Liens entre veille stratégique et innovation

L'entreprise qui a une volonté d'accroître sa vigilance est souvent confrontée à des incertitudes environnementales; elle cherche à transformer le bruit en information d'anticipation crédible (Van Loye et Fontowicz, 2004)⁴⁰. L'innovation s'inscrit dans des relations sociales mettant en jeu des rapports de pouvoir et des situations conflictuelles qui, d'après Alter (1995), se déroulent toujours dans un contexte d'incertitude. L'innovation ne semble pas pouvoir être programmée totalement comme le décrit Xuereb (1995), qui distingue « *les processus d'innovation inscrits et les processus d'innovation autonomes* ». Bien que la littérature nous apporte des exemples concernant des processus plus ou moins au, la plupart des innovations semblent résulter d'une recherche délibérée d'opportunités novatrices. L'innovation peut être considérée comme délibérée et intentionnelle et non subie. Il s'agit donc bien d'une volonté de maîtrise de l'environnement. Le captage de signaux faibles et

³⁹SPENCE, M., HLATSHWAYO, S., "The evolving structure of the American economy and the employment challenge ".comparative Economic studies,vol.54,No4,703-738,2012.

⁴⁰Van Loye G.et Fontowicz L. (2004), «La crédibilité des producteurs d'informations », Revue Française de Gestion – n° 151, pp. 81-96

d'informations anticipatives est alors fondamental (Ansoff, 1975)⁴¹. Sur cet aspect, les dirigeants ont un rôle important de par leur vision globale et leur statut (Simon, 1977)⁴² ainsi que les acteurs en prise sur l'environnement (Aguilar, 1967).⁴³ Malgré tout, les acteurs doivent accepter que ces informations ne seront pas toutes utiles pour l'avenir, la réduction de l'incertitude ne peut être que partielle (March et Feldman, 1981)⁴⁴.

1. Définition de la ville technologique

La veille technologique « est l'ensemble des techniques licites à organiser de façon systématique la collecte des informations scientifique technologiques, l'analyse, la diffusion et l'exploitation de ces informations utiles à la croissance et au développement des entreprises »⁴⁵.

1.2. Les type d'informations à rechercher

La veille technologique consiste à surveiller de façon légale l'environnement technologique de l'entreprise c'est-à-dire toutes les nouveautés techniques et technologique. Les auteurs (Martinet et Ribault) regroupent sous l'appellation veille technologique les recherches ayant trait :

a) Acquis scientifiques

Toute les recherches scientifiques à travers le monde doivent faire l'objet d'une surveillance et d'une mise à jour par l'entreprise, qu'il s'agisse des expérimentations ou de cadre théorique. Les sources à surveiller sont les articles, les procédés d'expérience et les publications.

b) Les produits

Selon Martinet et Ribault, le produit est l'offre concurrente sur le marché. La veille doit s'intéresser aux produits qui sont en concurrence directe et indirecte aux produits de l'entreprise. il faut détecter quelles sont les fonctions des produits, leurs performances ainsi que la valeur qu'ils apportent. De même, il faut tenir compte de leurs caractéristiques, leurs designs et les gammes des produits.

c) Procédés d'utilisation

Les veilleurs s'intéressent aux procédés utilisées par l'entreprise elle-même et ceux utilisés par les concurrents. Mais il ne suffit pas de connaître l'existence d'un procédé mais il

⁴¹Ansoff H.I. (1975), « Managing strategic surprise by response to weak signals » California Management Review, vol. 18, n° 2, pp. 21-3

⁴² Simon H. (1977), « The new science of management decision », Prentice Hall Stoffels J.-D. (1982), « Environmental scanning for future success », Managerial Planning, 15, n°3, pp. 4-12

⁴³ Aguilar F. (1967), Scanning the business environment, New York, MacMillan

⁴⁴ March G.J., Feldman M. (1981), « Information in organizations as signal and symbol », Administrative Science Quarterly, vol.26, pp. 171-186

⁴⁵ INNOVATECH, « la veille technologique ISTIA INNOVATION », PDF électronique, consulté le 15/09/2019

faut tout savoir sur lui concernant le principe de procédé, ses performances, les conditions d'efficacité, les difficultés et les coûts de mise en œuvre et le risque d'échec.

d) Les matériaux

Il s'agit de déterminer la nature des matériaux c'est-à-dire est ce qu'ils sont naturels, synthétiques, artificiels, leur prix est-il mondial ou local. Ainsi, tenir compte des matériaux de substitution : leur coût, leurs caractéristiques car ils n'ont pas les mêmes propriétés. C'est le cas par exemple des métaux et le plastique. En effet, le plastique est plus léger que les métaux mais il n'a pas les mêmes propriétés face à l'incendie.

e) Le système d'information

Nous savons que l'information une fois collectée doit subir un traitement, à présent ce dernier est automatisé d'où l'importance de surveiller les automates, les logiciels de programmation, les langages et l'application d'intelligence artificielle qu'ils sont sur le marché et ceux utilisées par les concurrents.

f) La technologie

En plus des informations précitées, le veilleur doit s'intéresser à la technologie. Ce terme a été défini par plusieurs auteurs, nous allons en donner une définition : la technologie⁴⁶ au sens large peut être défini comme « une aptitude à traduire l'ensemble des moyens matériels (procédés de fabrication, méthodes, brevets et outils) et immatériels (habiletés, connaissances techniques et scientifiques, connaissance spécifique) en produit et de service nouveaux et compétitifs nécessaires pour le besoin du marché ou qui est susceptible de créer un marché ».

2. Les sources d'information pour la veille technologique

La veille technologique permet à l'entreprise 'avoir des informations sur son environnement technologique ⁴⁷ c'est-à-dire les différentes mises en œuvres par les concurrents, nouveaux développements susceptibles d'applications dans son domaine d'activité, des technologies utilisées dans d'autres secteurs et sui sont transférées aux activités de l'entreprise.

⁴⁶ HOBAN ANDOH Pascal, «étude de l'infrastructure et de développement d'un système de veille stratégique et ⁴⁷d'information compétitive », en côte d'ivoire, thèse de doctorat, université AIX-MARSEILLE III, juillet 2003, p32.

Tableau n°1 : Les sources d'information pour la veille technologique

Sources d'informations	Utilité
Les bases de données.	C'est le premier outil utilisé dans la recherche documentaire.
Revue, journaux, publications et périodique diverses.	leur consultation dès leur parution permet de repérer l'information de façon plus rapide, il s'agit d'une source à ne pas négliger.
Les publications spécifiques.	Sont relative aux brevets, elles sont donc indispensables pour la veille technologique.
les thèses, les centres de recherche, les universités, salons et foires et les ouvrages.	On peut trouver des informations scientifiques, techniques et technologiques. C'est une source indispensable pour les sujets nouveaux.

Source : tableau élaboré par nous-mêmes.

3. La démarche de la veille stratégique

Il s'agit de bien définir les objectifs de l'entreprise va permettre de mieux cerner les besoins de celle-ci en termes d'informations qui serviront ensuite d'axes de recherche.

3.1. La phase de définition des objectifs de l'entreprise

La définition des objectifs de l'entreprise va permettre de mieux cerner les besoins de celle-ci en termes d'informations qui serviront ensuite d'axes de recherche.

En effet, il y a des besoins en information communs toutes les entreprises mais il existe des besoins spécifiques à chacune d'entre elle. Ce qui devra conduire l'entreprise à faire le point sur elle-même et sur l'environnement. Ceci est préconisé notamment par MARIE ARMAND⁴⁸.

3.2. La phase de la recherche et de la collecte d'information

A partir de la définition des objectifs, l'entreprise va recourir à des sources pour pouvoir rechercher et collecter les informations dont elle a besoin.

Selon PATEYRON, il existe des sources d'information formalisées et informelles⁴⁹

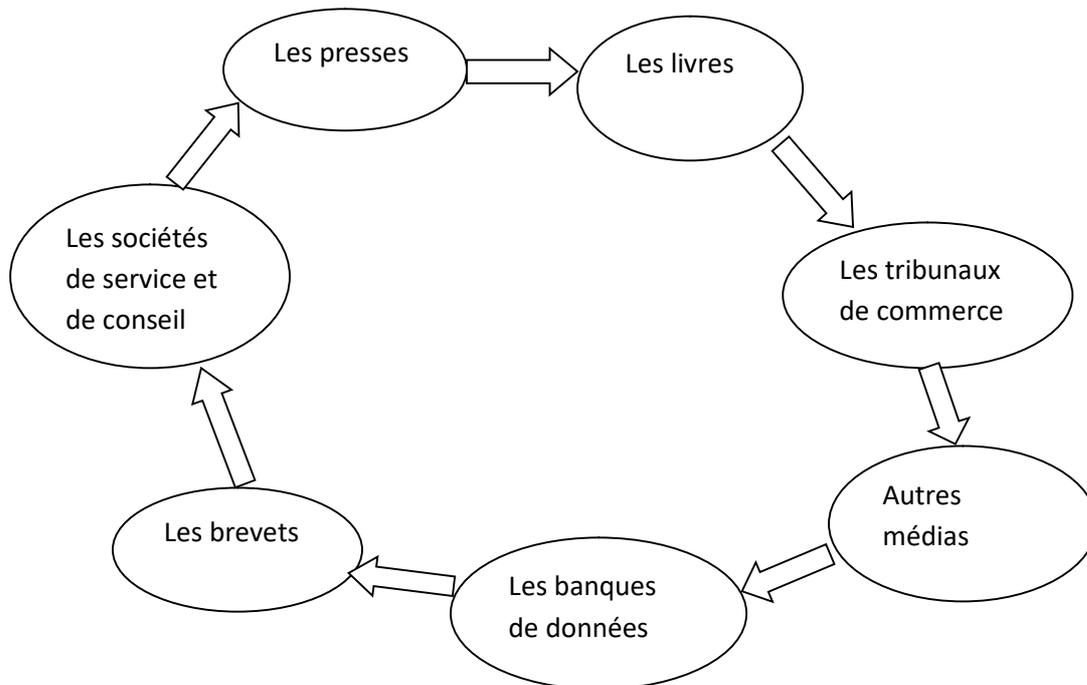
⁴⁸ARMAND Marie, « regards croisés sur la veille », France, p9.

⁴⁹ PATEYRON, PATEYROV Emmanuel, « La veille stratégique », édition Economica, Paris, 1998, p19.

a) Les sources d'informations formalisées

Nous exposons certaines sources formalisées ⁵⁰estimées importantes sous forme d'un schéma. Ce sont des sources écrites et complémentaires, l'avantage de ces sources est leur coût faible, leur inconvénient est le fait que l'information ne soit pas fraîche

Figure n°7: les sources d'information formalisées.



Source : B.MARTINET, J.M.RIBAULT, les éditions d'organisations, p. 79

b) Les sources d'informations informelles

- **Les concurrents** : Par la communication commerciale publicité, prospectus permettant d'annoncer de nouveaux produits et de nouveau designs, les journées portes ouvertes.
- **Les fournisseurs et sous-traitants** : C'est une source qu'il, faut exploiter car les fournisseurs et le sous-traitant de l'entreprise sont ceux de son concurrent.
- **Les missions et voyage d'étude** : Ça permet d'anticiper l'arrivée de nouveaux produits étrangers sur le marché local.
- **Les colloques, congrès** : Ce sont des lieux où l'on s'échange des informations et les chercheurs font part de leurs dernières trouvailles qui ne sont pas écrites.
- **Les expositions et salons** : Sont des sources d'informations fondamentales.

⁵⁰ MARTINET.B, M.RIBAULT.J,« La veille stratégique, concurrentielle et commerciale », France, 1989, p 79-109.

- **Le réseau relationnel (interpersonnel) :** Il s'agit des personnes que l'on connaît et qui collecte des informations et on dit qu'un informateur bien placé vaut tous les satellites espions du monde.

3.3. La phase de traitement et d'analyse de l'information

Les informations recueillies sont fragmentaires (doivent être complétées par d'autres informations car elles sont incomplètes) et incertaines, c'est pour cela qu'elles doivent être Recoupées, mises en relation avec d'autres pour donner plus de valeur ajoutée. C'est ce qui est appuyé par FATIMA AZILAL⁵¹.

Le traitement des informations doit être réalisé par une personne ayant des connaissances et des compétences particulières. En effet, il y a lieu d'avoir des connaissances relatives à l'environnement, la stratégie et les objectifs de l'entreprise. Aussi, détenir des compétences pour pouvoir sauvegarder uniquement des informations jugées pertinentes qui répondent aux besoins préalablement définis. Le traitement des informations se fait par l'évaluation de leur fiabilité en fonction de leurs sources et de façon objective.

3.4. La phase de validation et de diffusion de l'information

AZILAL⁵² considère que les informations doivent être validées avant d'être utilisées pour la prise de décision. Cette validation est réalisée par un haut responsable. La diffusion des informations peut se faire selon GLOAGUEN⁵³ oralement, par messagerie électronique, par internet ou intranet.

Selon le CIGREF⁵⁴, deux cas peuvent être cités :

- Le cas où les informations n'apportent pas de vision claire, donc l'entreprise doit redéfinir ses finalités.
- Le cas où les informations permettent d'avoir un sens et apporter les réponses nécessaires à la prise de décision.

On conclut en disant qu'il ne suffit pas de surveiller l'environnement, l'entreprise doit être proactive. L'innovation est l'un des facteurs permettant à celle-ci de l'être dont son objectif est donc d'assurer la compétitivité de l'entreprise en augmentant son chiffre d'affaire

⁵¹ AZILAL.F, « la veille stratégique : outils de surveillance au sein des banques marocaines », université HASSAN II, MAROC, p8.

⁵² AZILAL, op cit, p19.

⁵³ GLOAGUEN, GLOAGUEN, Philippe et collaborateurs, le guide de l'intelligence économique, Hachette livre, France, 2012, p 30.

⁵⁴ CIGREF, GREFFE Ali, «Encyclopédie économique » Paris, 1990. p 13.

la consolidation de la position concurrentielle, la prise de parts de marché supplémentaires et l'amélioration des marges.

Conclusion

Après la Seconde Guerre mondiale, la concurrence est passée d'une concurrence fondée sur les prix à une concurrence fondée sur la créativité. Cela a incité les entreprises à faire de l'innovation leur priorité. Comme nous l'avons expliqué dans ce chapitre, l'observation stratégique est un outil qui permet aux entreprises de faire face à cette compétitivité accrue.

En effet, depuis le début du 21^{ème} siècle, l'innovation est l'un des moyens de répondre aux besoins des clients et de créer de nouveaux besoins, ce qui peut expliquer cette concurrence féroce. L'innovation prend donc la forme d'un processus interprétable, ce qui permet d'énumérer et d'expliquer les différentes étapes inhérentes au processus d'innovation. Il faut donc mettre en place une veille technique, car l'innovation ne dévoile pas tous ses secrets. Ce type de surveillance permet de mieux localiser et de gagner du temps.

CHAPITRE III
ÉVALUATION DU RAPPORT INNOVATION/COMPÉTITIVITÉ
AU SEIN DE L'ENTREPRISE CO.G.B

CHAPITRE 3

ÉVALUATION DU RAPPORT INNOVATION/COMPÉTITIVITÉ AU SEIN DE L'ENTREPRISE CO.G.B

Introduction

Après avoir présenté divers aspects théoriques de base de l'innovation et de ses processus ainsi que de l'industrie agroalimentaire dans les deux premiers chapitres, nous avons remarqué que l'innovation est largement considérée comme un levier important pour le développement des entreprises et affecte les activités de tous les secteurs. Cela nous permet de présenter ce mémoire, dans lequel nous allons essayer de comprendre comment le processus d'innovation permet d'évaluer la gamme de produits sur le marché et de répondre aux besoins des consommateurs, d'améliorer la productivité pour s'assurer qu'elle est en concurrence féroce et de survivre dans l'environnement instable des machines à mouvement perpétuel.

Pour cela, nous avons choisi une entreprise de corps gras appelée CO.G de Bejaia Labelle. Elle évolue dans un monde hautement concurrentiel, ce qui la motive à rechercher des solutions innovantes pour améliorer sa compétitivité et sa gamme de produits. Parmi les types d'innovation existants, nous choisissons d'étudier l'innovation produit au niveau du CO.G.B.

Nous avons organisé ce chapitre en deux sections. La première portera sur la présentation de l'organisme d'accueil CO.G. B Labelle et les types d'innovation pratiqués au sein de cette dernière ; la deuxième sur son processus de développement de ses différents produits. En d'autres termes, nous allons montrer comment le processus d'innovation est managé au sein de CO.G. B Labelle.

SECTION 1 : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE CO.G.B LABELLE

Cette section sera destinée à la présentation générale de l'entreprise des corps gras nommée CO.G.B LABELLE. Nous allons retracer son historique depuis sa création, sa situation géographique et juridique, son objectif, ses services, activités, ainsi que le potentiel de production et les moyens consacrés pour les différents départements.

1. Historique de CO.G.B labelle

L'entreprise de corps gras à été créée au début de 20^{ème} siècle, sous le nom de Société Industrielle de l'Afrique de Nord (S.I.A.N) par un industriel français. Sa fonction est l'extraction de l'huile de grignon d'olive et la fabrication du savon, ainsi que le raffinage de l'huile de colza et l'huile de tournesol à partir 1940. Entre 1953 et 1976, la société a connu la diversité de ces produits par la fabrication du savon de ménage « Mon savon » et savon de toilette et leurs conditionnements.

- 1940 : Raffinage d'huile de colza et de tournesol, fabrication de savon première qualité ;
- 1953 : Fabrication du savon de ménage (Mon savon) ;
- 1966 : Conditionnement du savon de ménage en morceaux de 450g. ;
- 1973 : Acquisition d'une saponification en continu ;
- 1974 : Nationalisation de SIAN, naissance de SOGEDIA (Société de Gestion et de Développement des Industries Alimentaires) par l'ordonnance N074/04 du 15 novembre 1974 ;
- 1978 : Démarrage de la saponification en continu ;
- 1982 : Restructuration, création de l'E.N.C.G (Entreprise National des Corps Gras) sous la tutelle du ministère légèrè et selon le décret N082/408 du 11/12/1982, l'E.N.C. G devient autonome le 06/02/1989, dont la totalité des actions sont détenues par l'Etat ;
- 1988 : Démarrage du complexe des Cors Gras ;
- 1990 : Fabrication du produit végétal aromatisé et de la graisse végétale aromatisée. Le groupe se compose de 10 unités de fabrication regroupées en 05 filiales, la filiale de Bejaia dénommée COGB se compose de deux unités de production : complexe de Corps Gras (UP07) et raffinage savonnerie de 04 chemins (UP08).

Dans le passé, l'Etat exerce son droit de propreté par le biais des fonds de participation :

- Fond de participation agroalimentaire 40% ;
- Fond de participation pétrochimie 30% ;
- Fond de participation des mines et des hydrocarbures 30%.

Ces fonds ont fait place au holding, notamment le holding des industries de base qui détient toutes les actions de l'entreprise.

- 1995 : Une nouvelle forme d'organisation de l'E.N.C. G a été mis en place partant du principe de filialisation répartie en cinq filiales : Bejaia, Alger, Annaba, Meghnia, et Oran.
- 1997 : COGB devient une filiale sous le statut (SPA/COGB), jusqu'à ce jour la filiale de Bejaia est représentée par une direction générale et deux unités de production (UP07, UP08) ;

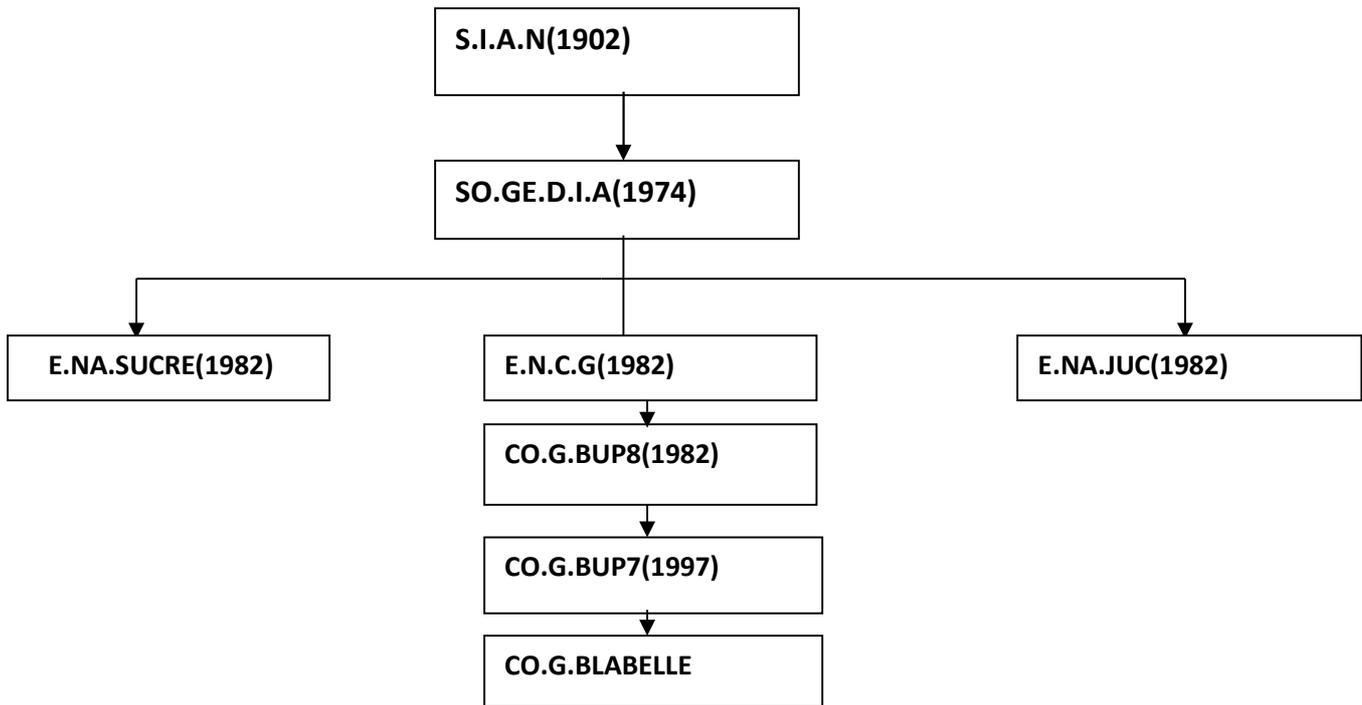
- 2002 : Début de fonctionnement de la station d'électrolyse permettant à l'entreprise de fabriquer des huiles hydrogènes.
- 2004 : Vue la volonté de l'État de se désengager de la sphère économique, l'entreprise signera un partenariat avec le groupe Labelle dont l'objet consiste en une prestation de service qui débouchera sur la privatisation de C.O.G.B au profit de ce groupe à hauteur 70% et sera connu sous le nom de CO.G.B LABELLE.
- 2006 : Ouverture du capital : c'est ainsi que le groupe LABELLE a acquis 70% des actions de COGB et 30% appartient au groupe E.N.C.G/SPA.

Le capital social est partagé entre les actionnaires comme suit :

- SARL agroalimentaire LABELLE : 700.000.000 DA représentant 70000 actions d'une valeur nominale de 10.000 DA à chacun.
- GROUPE ENCG : 300.000.000 DA représentant 30000 actions d'une valeur nominale de 10.000 DA à chacun.
- 2007 : Une chaîne de conditionnement de la graisse végétale à usage industriel a commencé son activité avec des cartons de 25 Kg.
- 2011 : Démarrage de l'opération de certification ISO 9000 et 14000, et acquisition d'une ligne complète de conditionnement d'huile de 2 litres.
- 2013 : Acquisition des nouvelles machines de production et de remplissage de la margarine.

Ce schéma il doit présenter les différentes étapes que l'entreprise à traversée :

Figure n° 8 : Schéma historique de l'entreprise CO.G. B LABELLE



Source : Document interne de Labelle

• **Abréviations :**

- S.I.A.N : Société Industrielle de l'Afrique du Nord
- SO.GE.I. A : Société de Gestion et de Développement des Industries Alimentaires ;
- ENA.JUC : Entreprise Nationale des Jus et des Conserve ;
- ENA.SUCRE : Entreprise Nationale de SUCRE ;
- ENCG : Entreprise Nationale des Corps Gras ;
- CO.G. B : Corps Gras de Bejaia.

2. Situation de l'entreprise

2.1. Situation géographique

Le complexe industriel agroalimentaire « CO.G. B-LABELLE », implanté dans la zone industrielle de la capitale des Hammadites, est considéré comme l'un des plus grands complexes en Algérie. Disposant d'une technologie de pointe, il s'étend sur une superficie de 108 800 m², dont 56 500 couverts.

Il est limité par :

- La route des Aurès et L'ENTP/SPA à l'ouest.
- ALCOST/SPA et Oued Sghir au nord.
- SN LB liège au sud.
- L'EDIMIA à l'est.

L'entreprise bénéficie d'un emplacement stratégique puisqu'elle exerce une activité à proximité des réseaux d'approvisionnement et de distribution à savoir le port de Bejaia, le chemin de fer et les routes nationales n ° 09 et n° 01.

2.2.1. Situation juridique

CO.G. B Labelle est une société de droit Algérien, créée par un acte notarié le 16 Avril 2006. Elle est constituée juridiquement en SPA, au capital social d'un milliard de dinars Algériens.

2.3. Objectifs, missions et activités

2.3.1. Missions de l'entreprise :

Les principales missions de la CO.G. B Labelle sont :

- Elaborer et réaliser des plans annuels de production et de vente ;
- Assurer les ventes des produits sur le marché national ou l'exportation dans le cadre des surplus de production ;
- Procéder à des études de projet pour répondre aux besoins de la demande nationale ;
- Organiser et développer des structures de maintenance permettant d'optimiser la performance des appareils de production ;
- Assister les unités de production pour assurer une politique uniforme en matière de production, distribution, maîtrise des coûts ;
- Mettre en place ou développement d'un système de gestion en vue de satisfaire les besoins nationaux et maintenir en permanence des stocks stratégiques tant en matière produite ;
- Mettre en place les voies et les moyens en vue d'une assimilation progressive de la technologie et de son activité ;
- Satisfaire les besoins du consommateur en matière d'huile alimentaire, de savon, de margarine et d'autres dérivés des corps gras ;

2.3.2. Les objectifs de l'entreprise :

Les objectifs tracés par l'entreprise du groupe Labelle sont :

- Satisfaire dans une large mesure les besoins nationaux des produits alimentaires ;
- Répondre aux besoins des consommateurs en termes de qualité ;
- Accroître les capacités de production par la création d'autres unités de production ;
- Lancer de nouveaux produits et élargir la gamme de produits ;
- Affirmer sa présence sur le marché et dans toutes les régions algériennes ;

- Exploiter, gérer et développer principalement les activités de production d'huile alimentaire et industrielle, du savon, de margarine et d'autres activités industrielles liées à son objet.

2.3.3. Les activités de l'entreprise :

- La fabrication d'huile végétale ;
- Fabrication des margarines de table, de feuilletage et pâtisserie ;
- Fabrication de produits végétaux aromatisés ;
- Fabrication du savon de ménage et de toilette ;
- Fabrication de graisse végétale à usage industriel, de glycérine, d'acides gras dessillés et du savon industriel.

2.4. Potentiel de production et les moyens de l'entreprise :

2.4.1. Potentiel de production :

Le potentiel de production de l'entreprise est présenté comme suit :

- Raffinage d'huile : 530 Tonnes/j.
- Production du savon de ménage « ANTILOPE » : 150 Tonnes/j.
- Production du savon de toilette « PALME » et « NESRIA » : 50 Tonnes/j.
- Production de Glycérine : 50 Tonnes/j.
- Production d'Acides Gras Distillés : 20 Tonnes/j.
- Production de la Margarine : 80 Tonnes/j.
- Production de PVA : 30 Tonnes/j.

2.4.2. Moyens de l'entreprise :

a) Moyens matériels :

Les moyens matériels que l'entreprise dispose sont comme suit :

- Raffinerie,
- Savonnerie,
- Margarinerie
- Hydrogénation.
- Station d'épuration des eaux

b) Moyens humains :

L'effectif total de la CO.G. B Labelle enregistré à la fin 2014 est 539 agents répartis par catégorie comme suit :

- Cadres supérieurs : 7 agents soit 1%
- Cadres : 52 agents soit 10%

- Maîtrise : 265 agents soit 49%
- Exécution : 215 agents soit 40%

c) Les équipements de production :

La société CO.G. B Labelle dispose des équipements suivants :

- Raffinage d'huile alimentaire.
- Margarinerie.
- Chaufferie.
- Unité de conditionnement des huiles et savons.
- Savonnerie de ménage et de toilette.
- Distillerie des acides gras.
- Station d'épuration des eaux usées.
- Glycérineriez.

2.5. Les différents départements et services

Avec un effectif qui travaille 24/24, partagé en trois équipes de 8h/jour. Ce département est composé de quatre services :

2.5.1. Service de raffinage :

Sa mission est la transformation de l'huile brute alimentaire destinée au conditionnement.

2.5.2. Service de conditionnement des huiles (SCH) :

Ce service est partagé en deux ateliers :

- Atelier de plastique : son rôle est la fabrication de bouteilles en plastique
- Atelier de conditionnement : son rôle est la mise en bouteille de l'huile pour la commercialisation.

2.5.3. Service savonnerie :

Son rôle est la fabrication du savon de ménage, savon de toilette ainsi que la glycérine pharmaceutique.

2.5.4. Service margarinerie :

Sa mission est la production d'hydrogène, d'huile hydrogène et de la margarine.

2.5.5. Département technique :

Il a pour rôle la maintenance du matériel de production. Il est composé des services Suivants:

- a) **Services études et méthodes** : Ce service est chargé de l'organisation du département technique, de renouveler les équipements, de procéder aux différentes études (investissement, projets...)
- b) **Service électricité** : Son rôle est d'exécuter les plans d'actions, gérer le curatif, rembobiner les moteurs électriques.
- c) **Service mécanique** : Ce service est chargé de la maintenance mécanique.
- d) **Service utilité** : Il assure tous les besoins en matière d'énergie aux ateliers de production tels que la vapeur, l'eau adoucie, la soude diluée, l'air comprimé

2.5.6. Département des ressources humaines

Il s'occupe de la gestion du personnel. Il est composé des sections suivantes

- a) **Section personnel** : cette section assure le pointage, les absences autorisées et irrégulières. Elle gère aussi la carrière des travailleurs, maladies et recrutements.
- b) **Section paie** : elle s'occupe de la gestion des fiches de paie du mois.
- c) **Section moyens généraux** : la structure des moyens généraux est chargée des travaux suivants :
- Répartition du matériel de bureau.
 - Démarche auprès des assurances contre les incendies ou tout autre dégât.

2.5.7. Département sécurité

Il s'occupe de la sécurité en matière de protection individuelle et collective et la sensibilisation sur les risques d'accidents.

2.5.8. Département comptabilité et finance

Ce département est chargé d'enregistrer, d'analyser et de contrôler toutes les opérations comptables réalisées par l'entreprise et de connaître les mouvements des stocks et les existants en magasin.

2.5.9. Département d'approvisionnement

Il assure la prospection du marché et gère tous les achats du complexe en matière premières et consommable, emballages et pièces de rechange. Son fonctionnement est assuré par un ensemble de fonctionnaires chargé de la gestion administrative, ils sont les suivants :

- Un chef de département central ;
- Un assistant chargé des approvisionnements ;
- Un chef de service chargé des achats locaux ;
- Un chef de service chargé du suivi des opérations d'importation ;
- Un déclarant en douanes chargé des formalités douanières ;

- Un agent administratif.

2.5.10. Service laboratoire

Ce service est chargé de contrôler et gérer la qualité de tous les produits entrant dans le processus de production.

2.5.11. Direction commerciale

Après le conditionnement des huiles et autres produits, la direction commerciale intervient pour la commercialisation et la distribution des produits finis.

2.5.12. Services transport

Il est composé d'un atelier de réparation. Il assure l'acheminement des matières premières et consommables vers l'entreprise, et assure la distribution des produits finis aux clients

2.5.13. Contrôleur de gestion

Il a pour mission principale de veiller à l'élaboration, au suivi de l'exécution des budgets de la société et la réalisation des situations, états et rapports statistiques de gestion. Tous ces départements et services dépend du président directeur général (PDG) qui gère l'entreprise et prend les décisions stratégiques.

2.6. La diversification des produits de CO.G. B

L'entreprise C.O.G.B a produit plusieurs types de produits qu'on a dans le tableau suivant :

Tableau n° 2 : La diversification des produits de CO.G.B

Désignation	Conditionnement
Margarine	
LABELLE	Plaquette 250g
LABELLE	POT 500g
LABELLE	POT250g
LABELLE feuilletage	Patch 500g
LABELLE	Patch 5Kg
Smen SAMSA	Pot 1.9kg
Smen SAMSA	Pot 900g
Shortening (graisse végétale)	Carton 20kg
Huiles	
LABELLE	Bidon 5L
LABELLE	Bouteille 2L
LABELLE	Bouteille 1L
GOUTTE D'OR	Bidon 5L
GOUTTE D'OR	Bouteille 2L
FLORA	Bidon 5L
FLORA	Bouteille 2L
FLORA	Bouteille 1L
Savon	
ANTILOPE (savon de ménage)	400g
La CAILLE (savon ménage)	400g
La CAILLE (savon ménage)	300g
La CAILLE (savon ménage)	250g
PALMED'OR (savon de toilette)	75g
NESRIA (savon de toilette)	75g

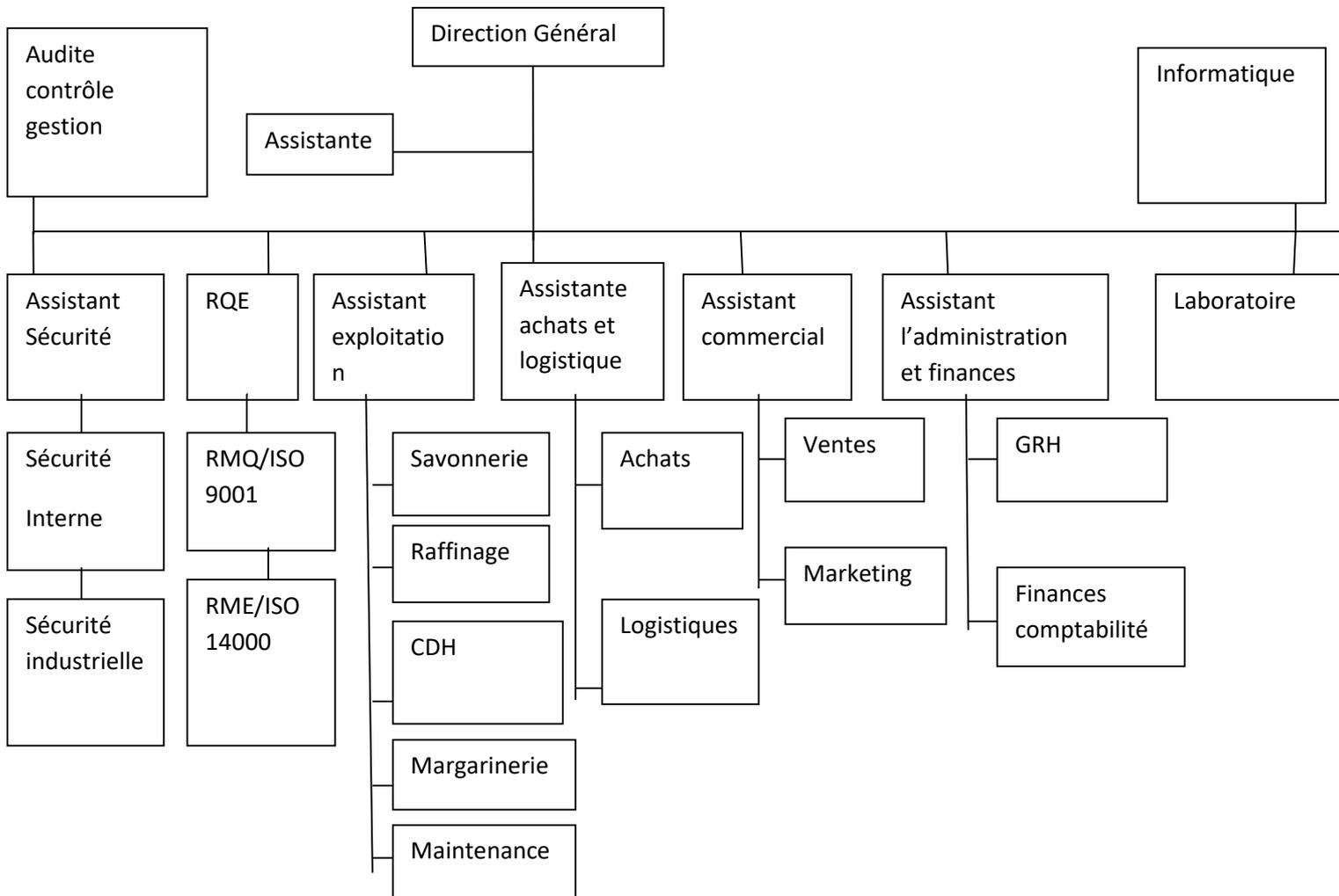
Source : Direction commerciale de CO.G.B

2.7. L'organigramme de CO.G. B LABELLE

L'organigramme de l'entreprise CO.G. B est composé de 11 direction (voir dans la figure ci-dessous). Pour notre étude, nous nous sommes intéressés à la direction qualité et environnement responsable de tous ce qui concerne la direction du management de la qualité

ISO 9001 et la direction assistant d'administration et finances au sein de laquelle on trouve la gestion des ressources humaines qu'est ainsi la gestion du management des compétences.

Figure n° 9 : L'organigramme de l'entreprise CO.G. B.



Source: Document del'entreprise

SECTION 2 : PROCESSUS DE DÉVELOPEMENT INTERNE CO.G.B

Dans cette section, nous nous concentrerons sur le processus d'innovation au sein du COGB. Il est important de comprendre comment le processus de développement de nouveaux produits est réalisé dans les entreprises agroalimentaires.

D'après les différents produits qui ont fabriqués par cette entreprise (huile, savon et margarine), nous avons choisi donc le produit de la margarine pots 250g qui répond aux conditions d'innovation.

1. Typologie d'innovation au sein de l'entreprise CO.G.B

Les réponses obtenues ont permis de dire effectivement la BELLE, développe ses produits en adaptant différents type d'innovation.

1.1. Innovation de produit

Ce type de l'innovation est le plus fréquent d'après le dirigeant de l'entreprise. Néanmoins, nous devons reconnaître que le personnel de l'entreprise, de manière générale, ne dispose pas d'assez de connaissances dans le domaine de l'innovation pour savoir que toutes modifications dans les procédés de fabrication, les changements dans l'organisation et la commercialisation, etc. sont autant d'innovation qui donnent à l'entreprise un avantage concurrentielle.

Dans l'innovation faite par l'entreprise, le meilleur exemple qu'on puisse donner est celui de la margarine plaquette 250g (voir la figure n10), où l'entreprise a décidé d'innover sur le produit en agissant sur la manière de le présenter et en améliorant sa composition. En innovant, l'entreprise met à la disposition deux produits. Le premier produit (margarine) est mis dans une boîte fabriquée en plastique d'un format rond et le deuxième produit (margarine) mis dans un emballage différent fabriqué en papier avec un format d'un carot, ainsi la margarine plaquette a connue une amélioration en terme technique (ingrédients).

Figure n° 10 : Innovation sur la margarine 250g



Devenus



Margarine LABELLE pot 250g

Margarine LABELLE Pot 250g

1.2. Innovation pulls

L'entreprise CO.G.B. LA BELLE identifie les différentes attentes et besoins de son marché et de ses consommateurs, grâce aux efforts effectués par son service marketing, ou ils ont fait une étude sur le terrain, pour réaliser un rapport sur les différents produits de l'entreprise. Cette étude permet à ce service de remarquer que le conditionnement de SMEN SAMSA (1,8kg) ne répond pas souvent aux besoins quotidiens d'une simple famille algérienne, soit en terme de la quantité, soit du côté financier (prix), alors pour cette raison

l'entreprise CO.G.B LA BELLE à pris la décision de créer des barquettes de 900g de la même marque SAMSA.

1.3. Innovation marketing

Il s'agit de l'investissement dans un nouveau marché ou dans un nouveau modèle de vente et la mise en œuvre des nouvelles méthodes de présentation des produits. Elle aide à toucher effectivement les clients et avoir une position confortable sur le marché.

Un meilleur exemple pour illustrer ce type d'innovation est celui de la margarine Labelle 500g ou son emballage a subi une modification de couleur. Cette modification est faite pour attirer suffisamment les consommateurs

Figure n°11 : Innovation sur la margarine 500g



Margarine pot 500g



Margarine pot 500g

1.4. Innovation incrémentale versus innovation de rupture

Nous devons rappeler que l'innovation peut être aussi distinguée selon son degré de nouveauté. Toutefois, force est de préciser que dans le secteur des IAA, l'innovation incrémentales est la plus dominante puisque les nouveaux produits présentés aux consommateurs ne subissent généralement que des changements qui n'exigent pas des savoirs nouveaux.

2. Le processus du développement des nouveaux produits par CO.G. B LABELLE

Comme nous avons montré dans la section précédente, l'innovation existe dans cette entreprise, il est très important de découvrir maintenant si les processus d'innovation se font suivant une stratégie bien définie. Pour ce faire, nous allons nous intéresser au processus de conception développement le lancement de ses nouvelles offres de défèrent produits comme l'huile, Savon et margarine.

- **La première étape** c'est l'étude de marché où l'entreprise opte en premier lieu à la recherche d'idées faites par elle-même ou par un organisme externe. Ensuite, elle opte au

filtrage d'idées pour choisir la meilleure idée. Généralement cette étape dure de 12 à 15 semaines, l'entreprise CO.G. B LABELLE a ignoré de pratiquer cette étape en raison qu'elle coûte chère et qu'elle prend beaucoup de temps, et pour une autre raison concernant la connaissance et la bonne maîtrise de son marché.

- **La deuxième étape** : elle dure généralement de 6 à 8 semaines, pendant laquelle LABELLE effectue le développement de la recette, et bien sûr cela est faisable après avoir établi l'analyse économique au niveau de la direction commerciale, définissant la stratégie marketing au niveau de la direction marketing et la préparation du produit au sein de son laboratoire.
- **La troisième étape** : elle dure généralement entre 4 et 6 semaines, où l'entreprise procède aux tests des consommateurs, au niveau de l'entreprise CO.G. B LABELLE. Ces tests se déroulent généralement au niveau interne c'est-à-dire que c'est le personnel qui prend en charge la dégustation, et la sélection des meilleurs échantillons sera prise en considération.
- **La quatrième étape** : après avoir pris les meilleurs échantillons, ceux-ci seront exposés au directeur général qui va sélectionner à son tour l'un de ces derniers, pour être approuvé et mis en réalisation.
- **La dernière étape est le lancement** : au cours de cette étape, l'entreprise procède à un marché test c'est-à-dire lancer une petite quantité de produits sur une ou deux wilayas généralement elle choisit les villes les plus peuplées pour avoir la réaction des consommateurs. D'après les rapports examinés sur le terrain, l'entreprise prendra ensuite la décision de lancer ce produit au niveau national ou d'arrêter sa production. Cette décision est bien sûr du ressort du directeur général.

L'entreprise CO.G. B LABELLE a apporté des améliorations à ses produits en les développant et introduit des éléments différents qui les distinguent des autres entreprises. Parmi les produits développés dans cette entreprise, on trouve la margarine, l'huile et le savon.

D'après ces produits, CO.G. B LABELLE se concentre sur la margarine parce que c'est un produit essentiel et sensible, il représente l'entreprise LABELLE (margarine labelle), spécialement margarine LABELLE pots 250g en raison de la campagne publicitaire qu'elle provoque, que ce soit sur le marché ou chez les consommateurs. Ce produit est d'une grande importance car il porte le logo (la marque) de l'entreprise.

CO.G. B a connu des innovations notamment la margarine, on a par exemple la margarine (SHORTENING) est un nouveau produit qui est destiné spécifiquement aux

boulangeries et les pâtisseries pour faire la patte feuilletage, un autre type margarine pots 250g pour le tarti nage.

Figure n° 12 : Innovation de nouveau produit (margarine SHORTENING



Margarine SHORTENING LABELLE

Dans ce point de vue, nous avons décidé de nous intéresser davantage à ce produit. On le définit d'abord, puis mentionner les facteurs du succès et de réussite évoqués par ce produit à l'entreprise, sans oublier de mentionner les facteurs d'échec, s'il existait.

2.1. Les facteurs de réussite et d'échec de l'entreprise CO.G. B LABELLE

La CO.G. B LABELLE est une entreprise qui gère un portefeuille de produit d'une grande variété, jusqu'à maintenant toutes ses offres presque connaissent la réussite à l'exception de certains produits tels que la margarine plaquette LABELLE 250g, où l'échec a été sa finalité à la vente du produit par commande.

2.1.1. Les facteurs clés de réussite de LABELLE

La CO.G. B LABELLE englobe un ensemble d'avantages par rapport à ses concurrents. Ces attentes sont énumérées comme suit :

- **Capacité d'administrer des projets** :Le personnel de LABELLE à une forte présence pour bien manager leurs projets soit en termes de production ou de distribution, son personnel est doté d'une grande expérience.
- **Choix du site** : sa localisation est un facteur clé de succès, car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique (son implantation géographique à proximité du port), cela permet à l'entreprise de réduire les coûts des matières importées plus les produit exportés dans le cas d'exportation à l'étranger.
- **Pouvoir de négociation** : une forte présence de son réseau de distribution : LABELLE couvre presque l'ensemble du territoire national (ses produits sont présent dans les différentes wilayas de l'Algérie même le Sahara).
- **Une entreprise étatique** : l'aide de l'État fait une différence par rapport aux concurrents.

2.1.2. Les facteurs d'échecs de CO.G. B LABELLE

Parmi les facteurs d'échecs on trouve :

- **La non maîtrise de la technologie** : Au sein des unités de production de LABELLE il n'y pas vraiment une utilisation des dernières technologies concernant les machines d'automatisations et les outils de production ainsi le matériel de labo, (il n'existe pas de nouveauté concernant le matériel, basant toujours sur les anciens outils).
- **Le vieillissement du personnel** : (Moyenne d'âge, et de 40 ans) : la majorité des salariés sont proche de l'âge de la retraite.

2.2. Les succès et les échecs des innovations de l'entreprise CO.G. B LABELLE

2.2.1. Les succès

Pour réussir une innovation l'entreprises doit prendre en ligne de compte le pouvoir d'achat des clients cibles, de ce fait, c'est le niveau du chiffre d'affaires qui traduit la réussite ou l'échec d'une innovation. de clients satisfaits font une entreprise prospère, et dans ce cas nous proposons d'analyser l'impacte de la l'introduction de la margarine pot 250g sur le marché

L'entreprise CO.G.B. Labelle a connue un succès lors de l'extension de sa gamme margarine Labelle avec un pot de 250g. Pour comprendre le niveau du succès nous proposons de découvrir en chiffres dans le tableau n 13 l'évolution des ventes des la margarine Labelle pot 250g aux cours de ses cinq derniers années en allant de l'année 2012 jusqu'a a 2016.

Figure n13 : Le succès de margarine 250g



Margarine LABELLE pots 250g

Le tableau suivante montre l'évolution des ventes de la margarine LABELLE pot 250g au cours de ses cinq (5) dernières années en commençant de 2010 jusqu'à 2016 :

Le tableau n° 3: L'évolution des ventes de la Margarine LABELLE pot 250g

Année	volume des ventes (tonne)
2010	346729
2011	677455
2012	644200
2013	756957
2014	781199
2015	781276
2016	852456

Source : La direction commerciale (service des ventes)

A partir de ce tableau on remarque que certainement les ventes en volume de la margarine pot 250g est en augmentation continue depuis l'année 2010. En effet, le nouveau produit lancé sur le marché a évolué d'un rythme progressif durant l'année 2010 jusqu'à l'année 2016 malgré une légère stagnation de 2014 à 2015. Cette évolution positive traduit la réussite d'une innovation. Au final, on peut parler de l'innovation au niveau des ventes il mène à la progression. Il est important de rappeler que l'innovation consiste à transformer une nouvelle idée en produit vendable sur le marché. La CO.G. B a pu réussir d'introduire avec succès la margarine LABELLE 250g emballée dans un pot, ce qui par conséquent démontre la bonne maîtrise de l'entreprise de son marché margarine et de son produit.

2.2.2. L'échec

Toutes les idées ne mènent pas à des innovations réussies, mais certaines idées mènent l'entreprise à la perte si elles ne sont pas correctement exploitées. Les produits de LABELLE n'ont pas perpétuellement connu un parcours tout à fait sans faute. En effet, il existe un produit qui est un vrai échec pour l'entreprise, malgré sa nouveauté. De plus, il a connu des changements concernant sa forme et son emballage en terme de sa représentation ainsi qu'une modification en ce qui concerne les ingrédients utilisés à la nouvelle forme de production. La margarine plaquette 250g qui porte la marque LABELLE est considérée ainsi comme étant un échec pour l'entreprise. Le tableau suivant montre l'évolution des ventes en volume (tonne) de la margarine plaquette 250g de 2012 jusqu'à 2014

Figure n014 : L'échec de la margarine plaquette 250g



Margarine plaquette 250

Tableau n° 4 : L'évolution des ventes de la margarine plaquette 250g

Année	Volume des ventes (tonne)
2012	31830
2013	21447
2014	9863

Source : La direction commerciale de l'entreprise

L'entreprise CO.G. B LABELLE a lancé un nouveau produit margarine plaquette 250g dans l'objectif d'augmenter sa part de marché, mais malheureusement elle s'est portée à des obstacles au niveau interne (au sein de l'entreprise), alors cet échec ne concerne pas le produit mais il concerne l'entreprise.

D'après le tableau n° 4, nous remarquons que le lancement de la margarine plaquette 250g a connu dès le départ un véritable échec puisque le volume des ventes est infiniment dérisoire (31830 tonnes) comparativement au produit margarine LABELLE pot 250g lancé en 2011 (644200 tonnes). Les ventes du produit plaquette 250g n'ont fait que baisser durant les années suivantes. En 2013, le volume des ventes a chuté (21447 tonnes) et ce chiffre connaît une baisse vers (9863 tonnes) durant l'année 2014.

D'après les responsables de la CO.GB LABELLE, les raisons d'échec de la margarine plaquette 250g sont :

- Le grand part de la responsabilité est assumé par le responsable du produit qui n'a pas suivi le processus (étapes) de lancement d'un nouveau produit. Il a ignoré deux étapes principales, à savoir celle des études de marché et celle du lancement du produit vers un marché test ;
- Tout produit nouveau est suivi par une campagne publicitaire. Pour la margarine plaquette 250g, l'entreprise a refusé d'adopter une campagne publicitaire ;

- Le produit a connu des changements en termes d'esthétiques et de son contenu et ingrédients le composant, ce qui a dû augmenter son coût de production. Cela s'est répercuté sur son prix qui n'était pas intéressant pour les consommateurs.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons tenté de décrire le processus de développement de nouveaux produits de l'entreprise Labelle, ainsi que les différentes fonctions impliquées dans l'entreprise et les différentes étapes (de l'identification à l'introduction) que l'entreprise suit dans la gestion et l'organisation de son processus de fabrication et de commercialisation.

Nous avons étudié comment gérer et améliorer le procédé innovant de 250 g de margarine en conserve. Nous avons constaté que les activités d'innovation sont réelles, et il existe plusieurs exemples pour le prouver. Cependant, comme d'autres entreprises, cette activité manque encore de programmation et de la formalisation du système décrit dans la partie théorique.

En fait, la culture de l'innovation n'est pas profondément ancrée dans le cœur des employés. Cependant, ce type d'essais et d'erreurs conduit à l'échec dans un environnement hautement concurrentiel et peut conduire à la faillite de l'entreprise. Nous avons également constaté que la technologie et la formation nécessaires pour innover faisaient défaut. Enfin, on peut dire que tous ces obstacles sont l'un des facteurs qui expliquent pourquoi il est si difficile de gérer et d'améliorer le processus d'innovation et de transformer des idées en innovation ou d'y développer des produits existants.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'innovation est un enjeu important du maintien de la compétitivité d'une entreprise dans un environnement commercial, artisanal ou industriel au niveau local, national ou international. Pour réussir dans sa stratégie d'innovation, l'entreprise doit intégrer toutes les activités nécessaires dans un seul processus. Il est également important d'évaluer correctement les risques pouvant conduire à l'échec de leurs méthodes. Les entreprises doivent déployer des moyens de protection pour récupérer les rentes que l'innovation peut générer.

Grâce à nôtres recherches, nous voyons que l'innovation de processus et d'organisation est un moyen d'améliorer la compétitivité des prix car elles peuvent réduire les coûts par rapport aux concurrents. Nous avons remarqué que l'innovation produit et marketing est un moyen d'améliorer la compétitivité hors prix, en adoptant de nouvelles technologies pour améliorer la qualité des produits et en simplifiant les méthodes de vente ou de distribution.

Avec la mondialisation des échanges, la transition vers une économie de marché et le développement des nouvelles technologies, le marché algérien est désormais plus ouvert. L'entreprise est obligée d'innover pour ne pas disparaître. En conséquence, l'entreprise est obligée de fournir des produits avec un meilleur rapport qualité/prix afin d'obtenir un avantage sur le marché.

Le manque de compétitivité des entreprises industrielles algériennes fait qu'elles n'ont aucun sentiment de présence sur les marchés étrangers. De plus, elles rencontrent d'énormes difficultés sur le marché intérieur, notamment en termes de produits importés. Réussir la mise en place de l'intelligence compétitive au sein des entreprises algériennes exige un certain nombre de conditions internes à l'entreprise, mais aussi, un contexte économique global favorisant cette démarche.

La conclusion de ce travail de recherche sera de présenter les apports de ce mémoire à faciliter la compréhension de l'innovation et la réalité de ses pratiques sur le terrain, ainsi que la manière de sa gestion dans une entreprise agro-alimentaire en Algérie.

Nous essayerons de synthétiser les principaux résultats que nous avons retenus sur la réalité de l'innovation au sein de Labelle, pour ensuite donner quelques solutions qui semblent nécessaires pour dépasser les obstacles apparus.

L'objectif de ce travail de recherche était de démontrer que plusieurs ressources sont requises pour l'avancement et la réalisation de l'activité d'innovation. Toutefois, nous avons voulu démontrer que gérer et améliorer un processus relève d'intervention de plusieurs fonctions et structures appartenant à l'entreprise. Or, l'innovation c'est la transformation d'une idée en un produit nouveau ou amélioré, introduit sur le marché ; ou un procédé opérationnel nouveau ou amélioré utilisé dans l'industrie ou dans le commerce ; ou une nouvelle démarche à l'égard d'un service social. Comme nous l'avons cité, l'innovation est une notion qui a été enrichie au fur à mesure que de nouvelles approches théoriques l'adoptaient.

Dans le contexte des économistes, l'innovation est vue comme un processus technologique, créatif, social qui a un but bien déterminé. la production de la valeur dans une organisation et de ce fait, augmenter les possibilités de concevoir un segment dans un marché très compétitif.

L'innovation et l'amélioration de son processus ont été l'objet de notre cas pratique du géré du processus d'innovation d'un produit au sein de Labelle. Notre étude sur le terrain s'est focalisée sur l'amélioration du processus d'innovation d'un produit au sein de l'entreprise Labelle, où cette dernière accorde une importance primordiale à la notion d'innovation et au géré de son processus, en vue d'atteindre ses objectifs fixés, d'accroître la gamme de ses produits et de faire face à l'intensité de la concurrence sur le marché agroalimentaire. De ce fait, CO.G.B. Labelle opère des améliorations sur les produits déjà existants. Pour ce faire, cela implique la mobilisation et la disponibilité des ressources nécessaires telles que les ressources financières, humaines, matérielles, etc.

Durant la période de notre stage pratique, nous avons étudié le processus d'innovation d'un produit alimentaire qui est la margarine pot 250g et qui a connu un énorme succès sur le marché vue la demande élevée des consommateurs. Labelle accorde une importance capitale à la notion d'innovation qui a pour but de diversifier sa gamme de produits et d'attaquer la rude concurrence. De ce fait, elle a effectué une innovation significative par rapport à l'ancien produit qui est la plaquette de 250g. Ce nouveau produit a connu l'échec concernant le design, la couleur, la forme, etc. Il a également connu une innovation technique concernant son contenu qui consiste en la modification de ses ingrédients.

Au terme de notre analyse, nous avons pu détecter les points faibles de la margarine plaquette 250g en comparaison avec l'ancien produit (margarine pot 250g) et qui sont :

- L'emballage de la margarine plaquette 250g la forme du produit ;
- L'emballage de la margarine plaquette n'est pas résistant ;

- Le prix de la plaquette est cher par rapport à l'ancien produit en raison de l'emballage ;
- Le processus du lancement de la plaquette est un facteur majeur qui à crée une faiblesse pour le produit en raison de l'ignorance de deux étapes principale avant le lancement de la nouvelle plaquette.

Afin de dépasser tous ces obstacles et promouvoir une culture d'innovation, nous recommandons à l'entreprise Labelle de :

- Consacrer des budgets spécifiques pour le développement et la réalisation de son processus d'innovation ;
- Suivre toutes les étapes du processus d'innovation car chacune a son rôle dans le développement d'un produit ;
- Encourager les promotions de ventes lors de lancement de nouveaux produits ;
- Impliquer toutes les directions afin de faciliter la coordination et la circulation des informations ;

Enfin, nous pouvons dire que le management du processus d'innovation est tellement nécessaire pour l'avancement et le développement des entreprises, car actuellement l'innovation est devenue le seul moyen par lequel ces dernières peuvent survivre, résister à la concurrence et se positionner sur le marché.

Bibliographie

Les articles

- 1-Ahearn, M., Culver, D. et Schoney, R. (1990). Usefulness and limitations of COP estimates for evaluating international competitiveness: A comparison of Canadian and US wheat. *American Journal of Agricultural Economics*, 72 : 1283-91.
- 2-Alharbi, Jamil, Mahmood, Shaharoun (2019), Organizational Innovation: A Review Paper *Open Journal of Business and Management* volume 7 issue 3, pp: 1196-1206.
- 3-Amabile, T.M. (1988), A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- 4-Ansoff H.I. (1975), « Managing strategic surprise by response to weak signals » *California Management Review*, vol. 18, n° 2, pp. 21-3
- 5-ASTHANA, P. Jumping the Technology s- curve, spectrum, *IEEE*, vol 32, N06, 49-54, 1995.
- 6-Benner, M.J. and Tushman, M.L. (2003), Exploitation, Exploration, and Process Management The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28, 238-256. Carlson
- 7- Bigliardi, B. (2011). Innovative Characteristics of Small and Medium Enterprises. *Journal of Technology Management & Innovation*, Volum 6, issue 2, pp: 83-93.
- 8-CHANDY, R., K., TELLIS, G., J., "The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation", *Journal of Marketing*, Vol. 64, 1-17, 2000.
- 9-Conrad, K. (1988). Productivity and cost gaps in manufacturing industries in US, Japan and Germany. *European Economic Review*, 62-86.
- 10-Cooper, R. (1998), Benchmarking New Product Performance: Results Of The Best Practices Study. *European Management Journal*, Vol. 16, No. 1, pp. 1– 17.
- 11-Cooper.(1998), Benchmarking New product performance : *European Management journal*, vol.16,NO.1.PP.1-17
- 12-Danneels, E. (2002), the Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal*, 23, 1095-1121.
- 13-Dans La machine et chômages, Dunod/Bordas, 1980.
- 14-DERJARDIN Marcus, « la compétitivité structurelle ». *Le revue reflet et prospectives de la vie économique*, RPVE Tomas.N°, 2006, P.02.

15-Ducker (1993), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Row Publishers Inc., New York, USA

16-DUSSAUGE.P, RAMANANTSOA.B, *technologie et stratégie d'entreprise*, collection *stratégie et management*, 1987, p110-111. 7

17-Ettlie, (1984), *Organization Strategy and Structural Differences for Radical vs. Incremental Innovation*. *Management Science*, 30, 682-695.

18-H.W.Chesbrough,«The era of open innovation»,MIT Sloan management review, 2003,vol.44,n°3,p.35–41.

19-INNOVATECH, « la veille technologique ISTIA INNOVATION », PDF électronique, consulté le 15/09/2019

20-Jorgenson, D. et Nishimizu, M. (1978). U.S. and Japanese economic growth, 1952-74: An international comparison. *Economic Journal*, 88: 707-26.

21-Larson, D. et Rask, N. (1992). Changing competitiveness in world soybean markets. *Agribusiness*, 8 : 79-91.

22-March G.J., Feldman M. (1981), « Information in organizations as signal and symbol », *Administrative Science Quarterly*, vol.26, pp. 171-186

23-Nadler, D. and Tugman, M.(1980), *A Model for Diagnosing Organizational Behavior* in Tushman M. and Moore W(eds) (1988) "Readings in the Management of Innovation" Cambridge Mass.: Ballinger.

24-R.Maniak, C.Midler,«Shiftingfromco-developmenttocoinnovation», *International journal of automotive technology and management*, 2008, vol .8,n°4,p.449-468

25-RICHARD Frank, « recherche invention et innovation », Edition Economica, Paris, 1998, P7.

26-Rogers, E. M. (1983), *Diffusion of innovations*, Third edition New York: The Free Press, Page 165.

27-ROGERS.M.*Diffusion of innovation (1st Ed) NEW YORK: press of Glencoe, 1962.*

28-SANDBERG J., HOLMSTRÖM, J., NAPIER, N., LEVÉN, P., "Balancing diversity in innovation networks: Trading zones in university-industry R&D collaboration, *European journal of innovation Management* vol, 18, N0 1, 44-69, 2015.

29-Schumpeter, J.A. (1934), *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*, Harvard Economic Studies, Vol. 46, Harvard College, Cambridge, MA.

- 30**-Schumpeter, J.A. (1934), The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle, Harvard Economic Studies, Vol. 46, Harvard College, Cambridge, MA.
- 31**-SCHUMPETER, J.A., "The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle", In Harvard Economic Studies, Vol. 46, 1934.
- 32**-SHEU, D. et LEE, H-K. (2011). "A proposed process for systematic innovation."
33-International Journal of Production Research 49(3): 847-868.
- 34**-SICILIA, M., Á., Interoperability in Healthcare Information Systems: Standards, Management, and Technology: Standards, Management, and Technology, IGI Global, 2013.
- 35**-Simon H. (1977), « The new science of management decision », Prentice Hall Stoffels J.-D. (1982), « Environmental scanning for future success », Managerial Planning, 15, n°3, pp. 4-12
- 36**-SPENCE, M., HLATSHWAYO, S., "The evolving structure of the American economy and the employment challenge ".comparative Economic studies,vol.54,No4,703-738,2012.
- 37**-Stanton, B.F. (1986). Production costs for cereals in the European community: Comparison with the United States 1977-84. Dept. of Agr. Economics, A.E. Res. 86-2, Cornell University.
- 38**-STEIBER.A. ALANGE.S.A corporate system for continuous innovation; the case .of. Google Inc."European journal of innovation Management, vol.16.N02.243-264, 2013.
- 39**-TEPIC, M., KEMP, R., OMTA, O., FORTUIN, F., "Complexities in innovation management in companies from the European industry: A path model of innovation project performance determinants", European Journal of Innovation Management, Vol. 16, No 4, 517-550, 2013.
- 40**-Tohidi&M.M.Jabbari (2012), Innovation as a success key for organizations, procedia technology 1 p: 560-564.
- 41**-TUSHMAN, M.L.ANDERSON, P.Technological discontinuities and Organizational environnèrent, Administrative science quarterly, vol.31, 439-65, 1986.
- 42**-UTTERBACK. J., ABERNATHY, W., "A Dynamic Model of product and Process Innovation", Omega, Vol. 3, No 6, 639-659, 1975.
- 43**-Van Loye G.et Fontowicz L. (2004), «La crédibilité des producteurs d'informations », Revue Française de Gestion – n° 151, pp. 81-96
- 44**-VONGSINGTHONG, S., SMANCHAT, S., "Internet of things: A review of applications & 2 technologies", Journal of Science and Technology, 2014

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

46-WIGMORE, "Internet of things", techtarget, 2014.

47-WONGLIMPIYARAT, J., YUBERK, N., "In support of innovation management and Roger's innovation diffusion theory" Government information quarterly, vol .22, n° 3, 411-422, 2005.

Ww.maxicours.com file: auadia.htm AVRIL 2013.

48-Zawawi, N.F.M., (2016), Defining the Concept of Innovation and Firm Innovativeness: A Critical Analysis from Resorce-Based View Perspective, International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 6, pp: 87-94.

Les ouvrages

1-AFITEP-AFNOR (1992), Dictionnaire de management de projet, AFNOR, Paris, 2ème édition.

2-Agriculture Canada (1991). Task Force on Competitiveness in the Agri-Food Industry, Growing Together. Report to Ministers of Agriculture. Agriculture Canada, Ottawa.

3-Aguilar F. (1967), Scanning the business environment, New York, MacMillan

4-ARMAND Marie, « regards croisés sur la veille », France, p9.

5-AZILAL.F, « la veille stratégique : outils de surveillance au sein des banques marocaines », université HASSAN II, MAROC, p8.

6-Barkema, A. (1991). The competitiveness of U.S. agriculture in the 1990s. Dans: The 1990s in Agricultural Policies in the New Decade, Allen, K. (éd.).

7-CHOUTE AU .M et VIEVARD.L "l'innovation, un processus à décrypter » janvier 2007, page 5

8-CHRISTENSEN, C.M., The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail, Boston, MA: Harvardbusinessse Model school press, 1997.

9-Clark K. & Fujimoto T. (1991), Product development performance. Strategy, organization and management in the world auto industry, Harvard Business School Press.

10-Cohendet P. & Llerena P. (1989), Flexibilité, information et décision, Economica, Paris
Dans La machine et chômages, Dunod/Bordas, 1980.

11-Economic Research Services, Foreign Agricultural Economics Report 243.

12-Giard V. (1991), Gestion de projet, Economica.

13-GLOAGUEN, Philipe et collaborateurs, le guide de l'intelligence économique, Hachette livre, France, 2012, p25.

14-Hatchuel A., Chapel V., Deroy X., Le Masson P., (1998), « Innovation répétée et croissance de la firme », Rapport du programme « Enjeux économiques de l'innovation », CNRS, Septembre.

15-Kim, W.C MAUBORGNE, R., Blue ocean strategy, Boston: Harvard Press, 2005

16-KLINE, S. J., "Research, Invention, Innovation and Production: Models and Reality", Report INN-1, March 1985, Mechanical Engineering Department, Stanford University, 1985.

17-Landau, R. (1992). Technology, capital formation and U.S. competitiveness. Dans: International Productivity and Competitiveness, Hickman, B.G. (éd.). Oxford University Press, New York. Larson, D. ET Rask, N. (1992).

18-Changing competitiveness in world soybean markets. Agribusiness, 8: 79-91.

19-Laurence BILLARD, « une approche dynamique des stratégies génériques de M. PORTER », ESA C.E.R.A.G. université Pierre Mendès France, Grenoble. 1992, p 4.

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

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

22-MARTINET.B, RIBAUT.J, « La veille stratégique, concurrentielle et commerciale », France, 1989.

23-McCorriston, J. et Sheldon, M. (1994). International competitiveness: Implications of new international economics. Dans: Competitiveness in International food Markets, Bredahl, M.E., Abbott, P.C. et Reed, M.R. (eds). Westview Press, Boulder.

24-Midler C. (1993), L'auto qui n'existait pas, Inter Editions, Paris.

25-Midler C. (1996), « Modèles gestionnaires et régulation économique de la conception », in de Terssac&Friedberg (eds.), Coopération et conception, Octares Editions, Toulouse.

26-Moison J.C. & Weil B. (1998), « La capitalisation technique pour l'innovation : expériences dans la conception automobile », Cahiers de recherche du GIP - Mutations Industrielles, n°76, octobre.

27-Morris, D. (1985). The Economic System in the UK. Oxford University Press, Oxford.

28-Navarre C. (1995), « De la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir », Document interne CRG, Paris.

- 29**-Nonaka I. & Takeuchi H. (1995), The knowledge-creating company, Oxford University Press.
- 30**-P.LeMasson, B.Weil, A.Hatchuel, Les processus d'innovation : conception innovante et crois scandes entreprises, Hermèsscience publications, Lavoisier, 2006.
- 31**-PATEYROV Emmanuel, « La veille stratégique », édition Economica, Paris, 1998.
- 32**-Porter M.E. (1982).- Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie.- Economica, Paris.
- 33**-Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York.
- 34**-Porter « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris ,1986.
- 35**-SCHMOOKLER, J., Invention and Economic Growth, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1966.
- 36**-Schön D. (1983), the reflective practitioner. How professionals think in action, Basic Books, New-York.
- 37**-Sharples, J. et Milham, N. (1990). Long run competitiveness of Australian agriculture. USDA
- 38**-Simon H.A. (1996), The science of the artificial, 3rd edition, MIT publications. Edition original 1969.
- 39**-SOPRANOT et E.STEVEN, « Management de l'innovation », Ed.Dunod, Paris, 2007, P.19.
- 40**-Tidd, Bessant.J, Pavitt.k, management de l'innovation : intégration du changement technologique, commercial et organisationnel, édition De Boeck, 2006, page 5.
- 41**-V. Giard, C. Midler, Pilotages de projet et entreprises, groupe ECOSIP, ECONOMICA, 1993.
- 42**-Yves Laurent Turcotte, « Améliorer ou Innover? L'innovation, la véritable création de valeur, »Promaintech,2010,surlesitewww.pmtn.com/nouvellesPMTN/entreprise_977_1364_fr/ consulté le 12/02/2010.

Thèses doctorat

- 1**- Garel G. (1994), Réduction du temps de conception, concurrence et savoirs professionnels : le cas de l'emboutissage dans les projets automobiles, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Polytechnique.

2-Hоба ANDOH Pascal, «étude de l'infrastructure et de développement d'un système de veille stratégique et d'information compétitive », en Côte d'Ivoire, thèse de doctorat, université AIX-MARSEILLE III, juillet 2003, p32.

3-Lenfle S. (2001), Compétition par l'innovation et organisation de la conception dans les industries amont. Le cas d'Usinor. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Marne-la-Vallée, janvier.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE

Tableaux de Matières

Liste de fuguer et de tableaux

Liste de fuguer

Figure n° 1 : typologie d'innovation selon Schumpeter(1934)

Figure n° 2 : diffusion d'innovation selon Rogers (1983)

Figure n°3: Typologie d'innovation selon Drucker (1993)

Figure n° 4 : Le modèle de Tohidi et jabbar (2012) : processus d'innovation

Figure n° 5 : les différents déterminants de la compétitivité

Figure n°6 : catégorisation des perspectives de veille stratégique en gestion de

L'innovation selon une perspective sectorielle inspirée modèle inspirée du modèle de porter (1980)

Figure n° 7: les sources d'information formalisées

Figure n°8 : Schéma historique de l'entreprise CO.G. B LABELLE

Figure n°9 : L'organigramme de l'entreprise CO.G. B

Figure n°10 : Innovation sur la margarine 250g

Figure n° 11 : Innovation sur la margarine 500g

Figure n°12 : Innovation de nouveau produit (margarine SHORTENING)

Liste de tableaux

Tableau n°1 : les sources d'information pour la veille technologique

Tableau n°2 : La diversification des produits de CO.G.B

Tableau n°3: L'évolution des ventes de la Margarine LABELLE pot 250g

Tableau n°4 : L'évolution des ventes de la margarine plaquette 250g

Tableaux de matière

Introduction générale	3
Chapitre 1 : Généralités sur l'innovation	3
Introduction	3
Section 1 : fondements théoriques et importance de l'innovation	4
1-Le concept d'innovation.	4
1.1- Les typologies d'innovation	5
1.1.1-Des innovations selon la nature	5
1.1.2- Selon l'impact de l'innovation sur le marché	5
1.2- Les types des risques de l'innovation	7
1.2.1- Risques liés à l'environnement externe direct de l'entreprise	7
1.2.2- Risques liés à l'environnement interne de l'entreprise	7
2- Le développement des recherches en innovation.	9
2.1- Le modèle de Schumpeter 1934	9
2.2- Le modèle de Philips, Singapore (2001).	9
2.3- Le modèle de Rogers(1983) : modèle linéaire d'innovation.	9
2.4- Le modèle d'Amabile 1988 : facteurs d'innovation	9
2.5-Le modèle de Drucker(1993) : typologie d'innovation	9
2.6- Le modèle de Cooper (1998).	9
2.7-Le modèle de Tohid et jabbar : processus d'innovation.	9
3- Distinction entre certaines formes d'innovation	14
4- L'importance de l'innovation.	15
Section 2: management de projet d'innovation	15
1-Définition et caractéristiques du projet.	16
1-1-Définition du projet.	16
1.2- Caractéristique du projet	17
2- Les deux traditions de la gestion de projet	17
2.1- La formalisation du « modèle standard » pour les grands projets d'ingénieur	18
2.1.1- Les limites de modèle standard.	18
2.2- Le développement du concept de projet dans les industries de grandes séries	19
3- Le modèle concourant et l'innovation	19

3.1- Principes	19
3.2- Domaine de pertinence du modèle	19
4- Gestion des projets et compétition par l'innovation intensive	21
4.1- Problèmes de la conception innovante	21
4.2- Quelle organisation de la conception pour l'innovation intensive ?.....	21
4.2.1- L'articulation des phases amont/développement	21
4.2.1- L'articulation des phases amont/développement	21
4.2.2- La gestion des projets amont.....	21
4.2.3- Le pilotage stratégique du processus de conception	21
Section 3 : Les mesures de l'innovation	21
1- Les mesures de l'innovation.....	24
1-1-La rente technique.....	24
1-2-La valeur globale de l'innovation.....	24
1-2-Répartition de la valeur créée.....	24
2-Les défis de l'innovation contemporaine pour les entreprises.....	25
Conclusion	27
Chapitre 02 : innovation et compétitivité de l'entreprise	28
Introduction	28
Section 1 : présentation de la nation de compétitivité.	28
1. Définitions du concept compétitivité.	28
2. Les types de compétitivités compétitivité	29
3.2 Au niveau international	29
3.1. Au niveau national	29
4. Les mesures de la compétitivité.....	33
4.1. Mesures relatives aux coûts de production	33
4.2. Mesures relatives à la productivité des facteurs	33
4.3. Mesures relatives aux échanges commerciaux.....	33
4.4. Mesures relatives à la part du marché.....	33

4.5. Mesures relatives au profit	33
Section 2 : l'influence de l'innovation sur l'analyse de la concurrence des entreprises. . . .	34
1. Les cinq forces concurrentielles.	34
2. L'impact de l'innovation sur les Cinq forces de porter	36
2.1. L'impact de l'innovation sur l'intensité concurrentielle.	36
2.2. L'impact de l'innovation sur les produits de substitution.	36
2.3. L'impact de l'innovation n sur les fournisseurs et les clients.. . . .	36
3 : L'innovation et l'avantage concurrentiel.	37
3.1 : Définition de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.	37
3.2. Les différents types de l'avantage concurrentiel.	37
3.3. La différence entre l'innovation et la concurrence	39
4 :l'innovation, une compétence clés de l'entreprise.	40
4.1. L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise.. . . .	40
4.2. Innover pour être compétitif, comment ?.. . . .	40
Section 3 : L'importance de la veille concurrentielle et des villes technologiques dans le processus d'innovation	43
1) veille stratégique en gestion de l'innovation.. . . .	43
1.1. Concepts pour la veille stratégique en gestion de l'innovation	43
1.2. Une catégorisation des contributions de la veille stratégique à l'aide d'une	43
1-3-Les enjeux de la veille stratégique en gestion de l'innovation.	46
1.3.1. Enjeu 1 : Complexification provenant d'un élargissement du spectre de l'innovation.	46
1.3.2. Enjeu 2 : Accroissement de la diversité et de la variété des configurations de l'innovation.	46

1.3.3. Enjeu 3 : Déplacement des centres de gravité dans les chaines industrielles	46
1.3.4. Enjeu 4 : Standardisation et normalisation technologique combinant plusieurs systèmes d'opération	46
1.3.5. Enjeu 5 : Phénomène économique généralisé de l'intelligence combinant des innovations menant au smart et à l'IA (l'intelligence artificielle)..	46
2.2.1. Définition de la ville technologique	49
2.2.2. Les type d'informations à rechercher	49
2.2.2. Les type d'informations à rechercher	49
2.2.3. Les sources d'information pour la veille technologique	50
3.3.3. La démarche de la veille stratégique	51
1.3.1. La phase de définition des objectifs de l'entreprise	51
1.3.2. La phase de la recherche et de la collecte d'information	51
1.3.3. La phase de traitement et d'analyse de l'information.	51
1.3.4. La phase de validation et de diffusion de l'information	51
Conclusion.	54
Chapitre 3 : évaluation du rapport innovation /compétitivité au sein des entreprises industrielles de la wilaya de Bejaia	55
Introduction	55
Section 01 : Présentation de l'entreprise C.O.G.B Labelle.....	55
1-1-Historique de C.O.G.B Labelle.....	55
1-1-1-Schéma historique de la C.O.G.B.....	55
1-2-Situation de l'entreprise.....	58
1-2-1-Situation géographique.....	58
1-2-2-Situation juridique.....	58
1-3-Objectifs mission et activité.....	59
1-3-1-Mission de l'entreprise.....	59
1-3-2-Les objectifs de l'entreprise.....	59

1-2-3-Les activité de l'entreprise.....	59
1-4-Potentiel de production et les moyens de l'entreprise.....	60
1-4-1-Potentiel de production	60
1-4-2-Moyens de l'entreprise	60
1-5-Les différents départements et services.....	61
1-5-1-Service de raffinage.....	61
1-5-2-Service de conditionnement des huiles (SCH).....	61
1-5-3-Service savonnerie.....	61
1-5-4-Service margarinerie.....	61
1-5-5-Département technique.....	61
1-5-6-Service études et méthodes.....	61
1-5-7-Service électricité.....	61
1-5-8-Service mécanique.....	61
1-5-9-Service utilité.....	61
1-5-10-Département des ressources humaines	61
1-5-11-Département sécurité.....	61
1-5-12-Département comptabilité et finance.....	61
1-5-13-Département d'approvisionnement.....	61
1-5-14-Service laboratoire.....	61
1-5-15-Direction commerciale.....	61
1-5-16-Service transport.....	61
1-5-17-Contrôleur de gestion.....	61
1-6-La diversification des produits de C.O.G.B.....	63

1-7-L'organigramme de C.O.G.B Labelle.....64

Section 02 : Les types d'innovation et le processus de développement des nouveaux produits par C.O.G.B Labelle.....65

2-1-Typologie d'innovation au sien de l'entreprise C.O.G.B.....66

2-1-1-Innovation de produit.....66

2-1-2-Innovation pull.....66

2-1-3-Innovation marketing.....66

2-1-4-Innovation incrémentale versus..... 66

2-1-5-Innovation de rupture..... 66

2-2-Le processus de développement des nouveaux produits par C.O.G.B Labelle..... 67

2-2-1-Définition de la margarine..... 67

2-2-2-Typologie de la margarine.....67

2-2-3-Les facteurs de réussite et d'échec de l'entreprise C.O.G.B Labelle..... 67

2-2-4-Les sucées et les échecs des innovations de l'entreprise C.O.G.B Labelle.....67

Conclusion..... 73

Conclusion générale.....76

La bibliographie

Les annexes

Résumé

Annexe

L'importance de l'innovation dans la rentabilité des entreprises

Résumé

L'innovation est le facteur décisif de la compétitivité et de la rentabilité d'une entreprise, et donc un élément fondamental de la stratégie de l'entreprise. Afin d'atteindre un tel objectif, il est intéressant de comprendre les facteurs qui stimulent l'innovation pour guider les décideurs et les politiques économiques.

CO.G. B Labelle du secteur agro-alimentaire occupe une place considérable dans le marché au niveau régional national. Mais toutefois, nous avons voulu d'affirmer que l'innovation produit peut conduire l'entreprise vers un succès comme vers un échec, car la gestion d'un processus d'innovation relève d'un champ d'intervention de plusieurs structures appartenant à l'entreprise

Abstract

Innovation is the decisive factor in the competitiveness and profitability of a company, and therefore a fundamental element of the company's strategy. In order to achieve such an objective, it is interesting to understand the factors that stimulate innovation to guide decision-makers and economic policies.

CO.G.B Labelle of the agro-food sector occupies a considerable place in the market at the national regional level. But however, we wanted to say that product innovation can lead the company a success as towards a failure, because the management of an innovation process is a field of intervention of several structures belonging to the company

الملخص

الابتكار هو العامل الحاسم في القدرة التنافسية وربحية الشركة، وبالتالي عنصر أساسي لإستراتيجية الشركة. من أجل تحقيق مثل هذا الهدف، من المثير للاهتمام فهم العوامل التي تحفز الابتكار لتوجيه صانعي القرار والسياسات الاقتصادية

مقالة CO.GB بري بريال قطاع الأغذية الزراعية تحتل مكانا كبيرا في السوق على المستوى الوطني الإقليمي .