

**Université A. MIRA-BEJAIA**

**Faculté des sciences économique, commerciales et sciences de gestion**

**Département sciences de gestion**

## **Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Filière : **Sciences de gestion**

Option : **Management**

**Thème**

**Essai de mesure de l'impact de l'innovation sur l'avantage concurrentiel. Cas de la SPA GENERAL EMBALLAGE**

**Réalisé par :**

**OUANTEUR Mohamed Amine**

**OULMAHDI Omar**

**Encadré par :**

**Dr. Moustafa OUKACI**

# *Remerciements*

*Au terme de ce travail, nous tenons à remercier, en premier lieu, Monsieur OUKACI pour avoir accepté de diriger ce travail. Qu'il nous permette de lui témoigner notre sincère et profonde gratitude pour son aide et son soutien, mais surtout pour ses encouragements et ses motivations.*

*nous tenons à remercier aussi, tous les enseignants (es) qui ont contribué à ma formation, tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.*

*Par la même occasion, nous tenons à remercier le personnel de la SPA GENERAL EMBALLAGE, particulièrement madame SLIFI Katia pour l'aide qu'elle nous a apportée et le temps précieux qu'elle nous a consacré.*

*Enfin, un grand merci aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer notre Travail.*

# DÉDICACES

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

*A Ma très chers parents, pour tout l'amour dont ils m'ont entouré, pour tout ce qu'ils ont fait pour moi, je ferai de mon mieux de rester un sujet de fierté à leurs yeux avec l'espoir de ne jamais les décevoir.*

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

*A toute ma famille, mes amis, et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

*Omar*



# DÉDICACES

*Je dédie ce modeste travail comme un témoignage d'affection, de respect et d'admiration à :  
A mes très chers parents, pour tout l'amour qu'il m'ont donné, pour tout ce que vous avez  
fait pour moi.*

*A toute ma famille, qu'ils trouvent dans ce travail l'expression de mon profond respect et  
reconnaissance.*

*A Ma très chère femme, qui sans son encouragement ce travail n'aura jamais vu le jour.*

*A Tous mes chers amis, et à tous ceux que j'aime.*

*Amine*

# SOMMAIRE

<b>Introduction générale</b> .....	
<b>Chapitre 1.</b> Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise.....	
Section 1 : Aspects théoriques sur l'innovation : enjeux, définitions, typologies.....	
Section 2 : Le processus et management de l'innovation dans l'entreprise .....	
<b>Chapitre 2.</b> L'avantage concurrentiel et son rapport avec l'innovation.....	
Section 1 : Aspects théoriques sur l'avantage concurrentiel : définition, enjeux .....	
Section 2 : Les outils d'analyse concurrentielle .....	
<b>Chapitre 3 :</b> L'innovation en Algérie	
Section 1 : Politique de l'innovation en Algérie	
Section 2 : Diagnostic en matière de recherche et d'innovation en Algérie	
<b>Chapitre 4.</b> Étude de l'impact de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans une entreprise. Cas de la SPA GENERAL EMBALLAGE. ....	
Section 1 : Méthodologie de stage et présentation de l'entreprise.....	
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats .....	
<b>Conclusion générale</b> .....	
Références bibliographiques.....	

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'innovation est présente depuis toujours, l'homme au cours du temps a fait évoluer les systèmes productifs, En passant du système artisanal dans le moyen âge qui est fondé sur la force motrice humaine ou animale, au système industriel dans le dix-neuvième siècle, fondé sur la machine à vapeur et au système productif moderne qui est basé sur le contrôle de l'information.

De nos jours, l'innovation est définie comme source de développement et amélioration, vu d'une part par les pays développés comme le moyen idoine d'un développement durable, et d'autre part, l'innovation est considérée comme la lueur d'espoir qui puisse les sortir d'une crise économique dans laquelle de multiples pays moins développés s'enfoncent.

SCHUMPETER (1926, p. ) fut le premier à se pencher sur le thème de l'innovation, il considère l'innovation comme « *L'introduction réussie sur le marché d'un nouveau produit, d'un nouveau processus ou d'un nouveau modèle d'organisation* ». Considérée sous cet angle, l'innovation consiste à réaliser de nouvelle combinaison : créer un nouveau produit, intégrer un nouveau moyen de production, créer un nouveau marché, se procurer une nouvelle source de matières premières ou créer une nouvelle organisation.

De ce fait une entreprise innovante est dite performante dans le cas où l'innovation lui confère un moyen de se singulariser par ses produits face à ceux de la concurrence, et de profiter d'un monopole momentané sur le procédé ou le produit nouveau.

L'innovation aujourd'hui est considérée comme un élément essentiel dans la stratégie de l'organisation, elle se penche essentiellement sur la gestion de la « *Recherche & Développement* », dans le but d'acquérir des connaissances pour améliorer le savoir et le savoir-faire indispensable à l'achèvement de ses projets d'innovations. Cela permet à l'organisation de solidifier sa position concurrentielle, étendre sa productivité, grâce à l'avancement de la qualité de ses produits et à la croissance de ses compétences clés.

Plusieurs auteurs (SCHUMPETER, PORTER...) soulignent le fait que l'innovation est un moyen essentiel pour la survie de l'entreprise dans un environnement concurrentiel. PORTER voit l'innovation comme une réponse pour l'adaptation dans un environnement concurrentiel. Selon lui, « *la concurrence est au centre de la réussite ou de l'échec des firmes. Elle*

*sanctionne les activités d'une firme qui concourent à ses résultats, telles que l'innovation...».*  
(Porter, 1999)

L'innovation est déterminée comme un facteur clé de succès des entreprises et un avantage concurrentiel du pays qui facilite l'entrée dans un nouveau marché et le repositionnement dans un marché déjà traversé. L'intensité de la concurrence, qu'elle soit nationale ou internationale, oblige les entreprises de différents secteurs à une quête d'amélioration continue de leurs produits et services, faute de quoi leur pérennité est remise en cause.

L'innovation se présente donc comme un facteur qui encourage l'internationalisation des entreprises. En effet, il est admis que l'exportation est plus fréquente chez les entreprises qui innovent que celles qui n'innovent pas. Elles sont capables d'exporter vers plus de pays. Enfin, la croissance de leurs exportations est plus rapide et leur sensibilité envers la conjoncture est minime.

Cependant, dans le contexte de l'Algérie, nous constatons que sa position internationale de en matière d'innovation n'est pas réconfortante, telle qu'il est indiqué dans le classement WIPO (Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle) qui est une institution spécialisée des nations unies, sa mission officielle est de stimuler la créativité et le développement économique en promouvant un système international de propriété intellectuelle. Selon l'indice Global Innovation Index (2016) (soit la 113e place sur 141 pays). Cette situation, qui s'explique par plusieurs obstacles, prive beaucoup d'entreprises de leurs potentiels et capacités à affronter la concurrence.

C'est pour cela que les entreprises algériennes sont obligées d'adopter de nouvelles démarches stratégiques, voire de changements organisationnels impliquant plus d'investissements dans l'innovation et la recherche-développement, unique voie pour la différenciation et pour l'amélioration de la qualité des produits et services et la valorisation des compétences et ressources afin de faire face aux défis de la mondialisation (Intégration, concurrence...).

Cette problématique sera réalisée dans l'entreprise General Emballage, l'objectif est d'étudier le management d'innovation au sein de l'entreprise afin de répondre à la question principale à savoir :

## **Quel est l'impact de l'innovation sur l'avantage concurrentiel d'une entreprise ?**

Pour répondre à cette question principale, d'autres questions secondaires seront posées :

- Quel(s) forme(s)/type(s) d'innovation sont pratiquées par l'entreprise General Emballage ?
- Comment l'innovation affecte-t-elle les différents positionnements concurrentiels de l'entreprise ?

La revue de la littérature a permis de formuler les hypothèses suivantes, qui feront l'objet de vérification dans la partie pratique :

H1: L'entreprise General Emballage pratique de l'innovation, quelle que soit sa forme.

H2 : L'introduction de l'innovation apporte des positionnements concurrentiels favorables à l'entreprise, notamment dans le cas de General Emballage.

Afin de vérifier ces hypothèses, une démarche méthodologique en deux parties sera adoptée : une recherche théorique sur l'innovation, dans une perspective de management stratégique afin de cerner le concept de l'innovation, ses dimensions, son caractère processuel, c'est-à-dire en tant que démarche et surtout pour identifier les liens entre l'innovation et l'avantage concurrentiel.

Une enquête de terrain au sein d'une entreprise industrielle privée, la SPA General Emballage, spécialisée dans l'industrie du carton et située dans la zone industrielle de la région d'Akbou, relevant de la wilaya de Bejaia. Le recueil des données s'est fait par le biais d'un guide d'entretien auprès des dirigeants de l'entreprise ainsi que des statistiques relatives aux indicateurs de gestion (parts de marché, chiffre d'affaires ...etc).

Ce travail est structuré comme suit : un premier chapitre consacré aux aspects théoriques et concepts de base de l'innovation, un deuxième chapitre traite de la relation entre l'innovation et l'avantage concurrentiel. Un troisième chapitre porte sur l'innovation en Algérie et un quatrième chapitre relatif à une enquête sur terrain au niveau de l'entreprise General Emballage pour définir les types d'innovations que cette dernière utilise et l'impact sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise.



# **CHAPITRE I :**

## **APPROCHES CONCEPTUELLES ET THEORIQUES DE L'INNOVATION EN ENTREPRISE**

### **Introduction**

En matière économique, l'innovation est une évolution d'un produit, d'un service ou d'un processus de fabrication qui apporte quelque chose de nouveau pour suivre les différents changements de leurs environnements afin de faire face à la pression concurrentielle. Par son biais, les entreprises peuvent améliorer leur compétitivité et être plus en mesure d'offrir des biens qui satisfont aux exigences du marché.

Le terme innovation fut popularisé par SHUMPETER qui la considérait comme le moment de la réalisation de nouvelles combinaisons (SHUMPETER, 1926). Mais il ne faut pas le confondre avec le concept de l'invention qui indique un certain mode d'assemblage qui était inconnu.( PERRIN, 2001,)

Dans ce chapitre, nous décrirons l'innovation en tant que processus et démarche, mais aussi en tant que dimension stratégique pour l'entreprise. La diversité des formes d'innovation appelle des modes de gestion différente. Les modèles d'innovation seront alors mis en exergue. Dans la première section, nous présenterons quelques définitions de l'innovation. Dans la seconde section, seront présentées les typologies de l'innovation et les principales étapes nécessaires dans le processus de l'innovation.

### **Section 1 : Aspects théoriques sur l'innovation : enjeux, définitions et typologies**

L'innovation est un moyen d'acquies un avantage concurrentiel en répondant aux attentes des consommateurs par la création de nouveaux produits ou services. Elle est également la source essentielle pour les emplois de demain. L'objet de cette section est donc de décrire l'innovation en identifiant ses dimensions, ses types ainsi que les risques qu'elle peut engendrer.

#### **1.1. Étymologie du concept Innovation**

L'innovation vient du mot latin innovare qui veut dire revenir à renouveler. Elle vient d'une avancée technologique, d'un nouveau besoin et/ ou d'une situation de portefeuille produit. Innover, c'est le fait de rentrer dans quelque chose de nouveau.

L'étymologie du mot innovation nous apprend trois choses sur l'innovation :

- L'innovation est un mouvement que l'on peut qualifier de processus
- L'innovation génère un changement qui doit être accepté par le système de valeurs des individus concernés
- L'innovation est créatrice de nouvelles richesses.

Ces aspects de nouveauté et changement dans les premiers sens du terme innovation sont encore présents dans ces nouvelles acceptions. En effet, l'entreprise étant un lieu où sont prises les décisions de création et d'innovation pour survivre ou se développer dans tous les aspects de leurs organisations.

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

SHUMPETER (1935, P.94) a expliqué que l'innovation est « *l'introduction de nouveaux procédés techniques, de nouvelles sources de matières premières et de nouvelles formes d'organisation industrielle. L'innovation est précisément à la source de la dynamique du changement dans l'économie. Le porteur de l'innovation est l'entrepreneur qui introduit dans le processus économique les interventions fournies par le progrès technique ou exploite les potentialités offertes par de nouveaux marchés ou de nouvelles sources de matières premières* »

Selon BELLON (2002 , P.03): « *Innover, c'est mettre sur le marché un nouveau produit ou un produit qui a des propriétés nouvelles ; c'est aussi introduire un nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle organisation dans l'entreprise. Mais ces trois formes d'innovation sont liées ; chacune entraîne les deux autres* »

Selon le Manuel d'OSLO (2005, P.54), « *l'innovation est la mise en œuvre d'un produit ou d'un procédé nouveau, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations avec l'extérieur* ». Au-delà de cette définition, quatre catégories d'innovation se distinguent :

- **L'innovation de produit (bien ou prestation de service) :** introduction sur le marché d'un produit nouveau ou significativement amélioré au regard de ses caractéristiques essentielles.

- **L'innovation de procédé** : mise en œuvre d'un procédé de production, d'une méthode de production ou de distribution, d'une activité de soutien ou de support nouveau ou significativement amélioré pour les biens ou services.
- **L'innovation d'organisation** : une innovation d'organisation est la mise en place de nouveau mode de fonctionnement, et une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.
- **L'innovation de marketing** : une innovation de marketing est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.
- **L'innovation technologique** regroupe les innovations de produits et de procédés
- **L'innovation non technologique** regroupe les innovations d'organisation et de marketing.

Selon WALCH et ROMAN (2008), « L'innovation est un processus organisationnel, délibéré, qui conduit à la proposition et à l'adoption, sur un marché ou à l'intérieur d'une entreprise, d'un produit nouveau, d'une organisation nouvelle, d'un outil de gestion nouveau et d'une connaissance nouvelle. Ce processus permet, à l'entreprise d'améliorer sa position stratégique et/ou de renforcer ses compétences et ses connaissances, technologiques ainsi que celle du marché ».

Donc l'innovation peut porter sur une technologie, un bien physique, un service, une connaissance, une organisation, ou un outil de gestion. On peut dire que l'innovation, est le fait de donner une place crucial pour l'entreprise à partir de lancement de nouveaux produits (biens ou service), d'un instrument qui permet de mieux gérer et d'organiser et qui contribue au développement de l'entreprise.

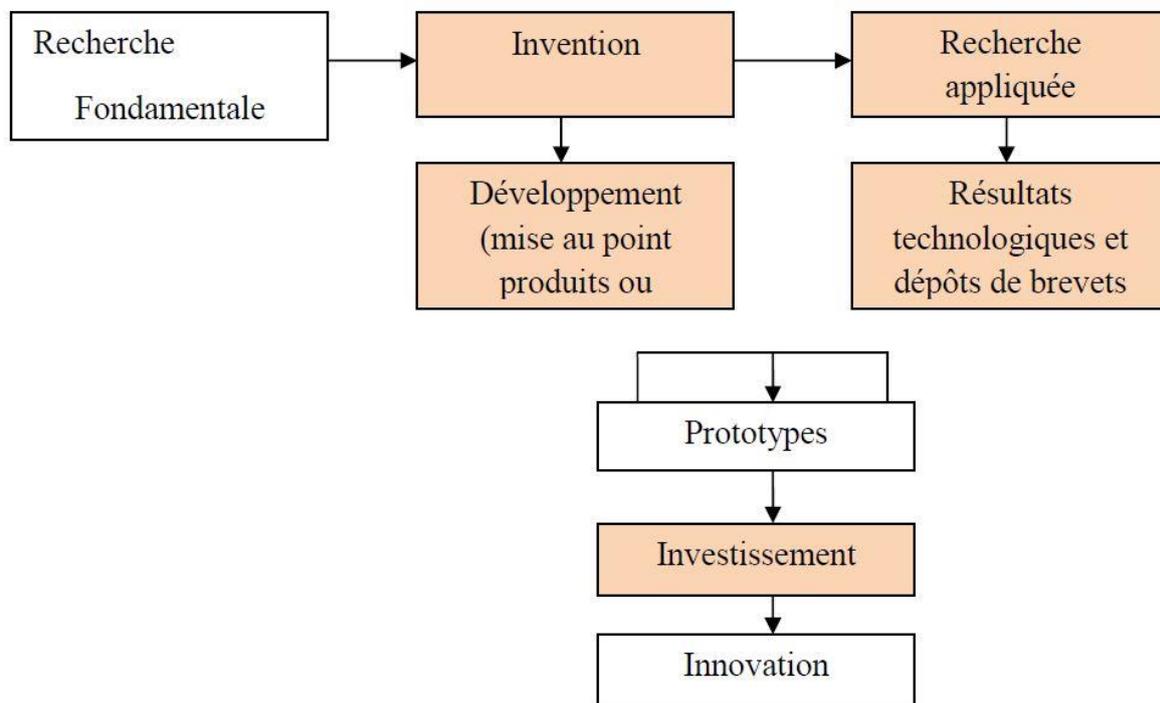
L'innovation joue un rôle fondamental, les entreprises utilisent les nouvelles technologies pour recouvrir l'ampleur de leurs opérations et sont aussi contraintes à toujours plus d'innovations par le jeu concurrentiel mondial, améliorer la productivité et permet le gain de temps à moindre coût. En effet, Les entreprises innovantes s'adressent à un marché plus vaste.

### **1.3. La distinction entre innovation, invention et créativité**

SHUMPETER (1935) distingue entre :

- **innovation** : l'introduction de nouveaux procédés techniques, de nouveaux produits, de nouvelles sources de matières premières et de nouvelles formes d'organisation industrielle. L'innovation est précisément à la source de la dynamique du changement dans l'économie capitaliste. Le porteur de l'innovation est l'entrepreneur qui introduit dans le processus économique les inventions fournies par le progrès technique ou exploite les potentialités offertes par de nouveaux marchés ou de nouvelles sources de matières premières.
- **invention** : la découverte de nouvelles connaissances scientifiques et techniques.

**Figure n°1:** De l'invention à l'innovation



Source : N. Laroche, 2009, p.06

On constate que le concept de l'invention est très proche de celui de l'innovation, mais elles se distinguent, « le moteur de l'évolution est l'exécution de nouvelles combinaisons, C'est-à-dire l'innovation. L'innovation n'est pas une invention. Une invention devient une innovation lorsqu'elle est définitivement introduite dans l'activité économique »( ESPOSITO et ZUMELLO, 2003 P.22).

- **Créativité** : la créativité est définie comme étant la : « *capacité à imaginer rapidement différentes solutions originales, si l'on est confronté à une situation problématique.* » (RAYNAL ET RIEUNIER, 2005). La créativité est la capacité d'arranger des idées nouvelles de façon spécifique, c'est-à-dire d'imaginer et de réaliser quelque chose de nouveau. Au niveau individuel, la créativité est associée avec la curiosité, l'indépendance, la motivation et l'intelligence dans un sens large. La créativité peut être encouragée par diverses techniques comme le brainstorming, la créativité c'est de rester dans la théorie, alors que l'innovation est une pratique.

**Tableau n°01** : Une comparaison entre l'innovation et la créativité

	Créativité	Innovation
Démarche	Individuelle	Collective
Se travaille	Collectivement	Individuellement
Processus	Discontinu, instantané	Continu, long
Impact	Non mesurable, probable	Mesurable, certain
Condition	Climat	Charte
Formation	Apprentissage de méthodes	Utilisation d'outils stratégiques
Type de réunion	Brainstorming	Gestion de projet
Type de pensée	Divergente	convergente
Rôle d'un consultant	Faire réfléchir	Faire faire
conséquence	Un système neuf	Du neuf dans le système

Source : LUC DE BRA BANDERE, 2002, P 100.

D'après le tableau, nous pouvons dire qu'il existe une différence entre l'innovation et la créativité. On prend par exemple la démarche de ces deux concepts, on remarque que la créativité a une démarche individuelle qui se travaille collectivement, au contraire de l'innovation qui a une démarche collective qui se travaille individuellement.

#### **1.4. Les caractéristiques de l'innovation**

L'entreprise peut avoir une force devant ses concurrents par l'innovation qui répond aux différents besoins qui changent à travers le temps. ROGER s'appuie sur cinq caractéristiques de l'innovation. (E.M.ROGERS, 1995, P.112)

**L'avantage relatif :** Les individus doivent percevoir l'innovation comme étant avantageuse. Elle concerne la différence de la valeur ou la situation de l'innovation ancienne et actuelle. C'est le grade auquel la nouvelle innovation est mieux que l'innovation déjà existante.

**La comparabilité :** Les idées qui sont contradictoires avec les normes actuelles peuvent prendre largement de temps par rapport aux autres pour qu'elles soient adoptées

**La complexité :** Certaines innovations sont faciles à comprendre et à utiliser elles peuvent être adoptées rapidement, d'autres innovations ont besoins plus de compétences pour les saisir.

**La possibilité d'essai d'une innovation :** C'est l'accessibilité d'expérimenter une innovation à faible dimension avant sa sélection complète qui permet de gagner la confiance des clients sur les produits diffusés par l'entreprise. Il existe une forte possibilité d'apprendre à utiliser cette innovation.

**L'observabilité :** C'est l'accès au suivi des effets de l'innovation sur le marché. Plus elles sont claires, plus l'innovation est distribuée. Il est important aussi de surveiller la clarté des résultats et des avantages.

#### **1.5. Les types de l'innovation**

SHUMPETER (1926) a donné une première typologie de l'innovation :

##### **1.5.1. Typologie de l'innovation basée sur les caractéristiques**

Il a défini cinq grandes familles d'innovations

- L'innovation de processus : correspond à de nouvelles approches pour créer ou commercialiser un produit ou bien un service.
- L'innovation de produits ou de services : correspond à une fonction commerciale de produits nouveaux.

- L'innovation dans l'organisation : il s'agit de créer une nouvelle entité, un nouveau département au sein de l'entreprise.
- Les innovations de matières premières : c'est-à-dire soit on crée de nouvelles matières premières, soit on en découvre de nouvelles.
- L'innovation débouchés : c'est simplement changer de marché, notamment le marché géographique

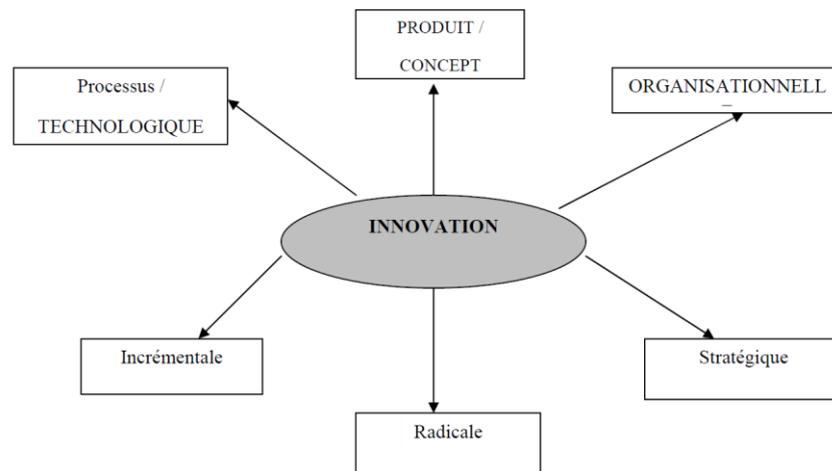
### **1.5.2. Les typologies d'innovation par le degré de nouveauté**

HENDERSON et CLARK (1990) classent la technologie du produit soit comme étant nouvelle ou traditionnelle, mais également va classer les habitudes de consommation soit comme nouvelle, soit comme stable, ils proposent quatre types d'innovation différentes : l'innovation de rupture, l'innovation technologique, l'innovation incrémentale et enfin l'innovation de comportementale.

- l'innovation de rupture : ce sont celles qui sont plus radicale, il s'agit de proposer un produit, une technologie qui jusqu'ici n'a encore jamais été vu et qui va provoquer un bouleversement de marché, une véritable rupture.
- Les innovations de continuité (les trois autres formes d'innovation) : en effet elles vont être soit caractérisées par un mode de consommation inchangé, soit par une technologie inchangé, ainsi on trouve :
- Innovation technologique : c'est une innovation pour laquelle la technologie est appliquée à une habitude de consommation déjà existante.
- Innovation incrémentale : le produit lui-même n'est pas révolutionnaire, le mode d'usage lui demeure complètement le même.
- Innovation comportementale : la technologie est inchangée, on va seulement modifier l'usage en changeant le marché initial du produit.

### **1.5.3. Les typologies d'innovation selon leur origine**

- Innovation Techno-Push : c'est l'innovation qui va pousser le marché vers une découverte scientifique ou une découverte technologique, qui va être intégrée dans des produits existants.
- Innovation Market-Pull : ce sont les innovations qui sont tirées par le marché, ce sont les organisations qui cherchent à comprendre quel peuvent être les besoins de l'utilisateur qui lui servent à innover.
-

**Figure n°2 : Les types d'innovation**

Source : BLONDEL et GAULTIER, 2006, P.12

## 1.6. Les risques et les motivations de l'innovation

L'entreprise doit assurer la sécurité dans le processus de l'innovation par l'application des méthodes pertinentes et préparer des mesures correctives dans la planification du projet de l'innovation car elle mobilise des ressources.

### 1.6.1. Les risques d'innovation

L'innovation demande plus de compétences que l'entreprise ne peut souvent pas acquérir et elle cherche à satisfaire des clients qu'elle ne connaît pas. Elle nécessite plus de temps et d'argent sans pour autant avoir des résultats certains, donc l'innovation ne peut pas être présentée sans risque. Selon BELLON. B « le risque d'innover est relativement clair. Est-ce le bon produit ? Est-ce le bon marché ? Est-ce la bonne façon de le produire ? Le produit est-il porté par une bonne image ? Ce niveau de risque comprend un risque d'échec, mais aussi un risque de réussite. (BELLON.B, 2002 P.15)

- Risque de produit : lancement des produits copiés ou des produits déjà existants sur le marché.
- Risque clientèle : c'est le risque d'avoir la même clientèle habituelle et ne pas attirer de nouveaux clients.
- Risque d'idée : c'est le risque de trouver des idées qui sont très loin de la capacité de l'entreprise et de leur savoir-faire.

- Risque financier : l'aide de financement par les pouvoirs publics et les subventions qui permettent de réduire les coûts des projets de l'innovation.
- Risque de la volonté : l'entreprise peut avoir un avantage concurrentiel si les producteurs ont la volonté d'innover, ils ont besoin de certain retour.

### **1.6.2. Les motivations de l'innovation**

L'entreprise est obligée d'innover pour assurer sa survie dans un environnement qui est devenu très complexe et développer le secteur industriel. L'entreprise observe ses produits matériel ainsi que l'immatériel, elle dispose des ressources humaines et technologiques, des compétences et de la connaissance ce qui lui permet d'apprécier la valeur marchande de l'entreprise.

Ce capital organisationnel donne la capacité à l'entreprise d'être plus innovante, plus le capital organisationnel est fort, plus l'entreprise est innovante. Il existe plusieurs raisons qui poussent l'entreprise à innover :

- Trouver des solutions innovantes pour les problèmes qui se posent au sein de l'entreprise.
- Faire évoluer une gamme des produits et accroître les bénéfices de l'entreprise.
- Faire face aux concurrents pour avoir le succès sur le marché par l'exclusivité du produit ou service.
- Anticiper dans le marché et réagir aux exigences des clients.
- Améliorer la qualité des produits/services par rapport aux prix.
- L'offre des nouveaux produits permet d'attirer des consommateurs.
- Attirer, fidéliser et satisfaire les clients.
- L'ouverture à des marchés internationaux dans un champ très vaste.
- Engendrer un avantage concurrentiel.
- Créer des projets de gestion des connaissances
- Appliquer des nouvelles technologies pour se différencier des autres concurrents.
- S'adapter aux changements pour garantir la réussite. Selon BARTLETT et GOSHAL (...)  
*« il faut dépasser la notion même de structure et refondre le système de décision pour créer une flexibilité stratégique et organisationnelle. Il ne s'agit plus de s'adapter au présent en tentant d'imaginer l'avenir, mais bien de créer de nouveaux avantages concurrentiels pour développer le futur »* (PONS et RAMECOURT, 2001 P.31)

On peut dire que les différentes études qui se sont intéressées à la notion de l'innovation s'accordent sur l'idée qu'elle consiste à apporter quelque chose de nouveaux. Cette nouveauté selon SHUMPETER prend plusieurs formes : nouveaux produits, services ou ressources, nouvelles méthodes de travail ou organisation et nouveaux marchés, malgré son caractère complexe et incertain, l'innovation est fabuleux catalyseur pour l'entreprise en permettant de créer de la valeur et de la conserver. Le concept d'innovation correspond à la réalisation et la commercialisation d'une idée.

## **Section 2 : Processus et management de l'innovation**

Dans la section présente, nous allons aborder les essais de modélisations des processus proposés des modèles d'innovation, car un consensus est établi pour considérer l'innovation comme un processus et une démarche.

### **2.1. Définition du processus de l'innovation**

Selon R.G.COOPER (1979) un processus d'innovation « *débute par une idée, développée par des activités technique et marketing qui s'effectuent au sein de départements dans lesquels sont prises des décisions et entre lesquels circulent des informations* »

Par Marx XUEREB(1991) c'est « *l'ensemble des activités mises en œuvre pour transformer une idée de produit nouveau en une réalisation effective* ». La plupart des processus développés par les entreprises reposent sur la phase d'exploitation, qu'on appelle souvent le *projet d'innovation* »

D'après LE LOARNE Séverine et BLANCO Sylvie (2009) « *le processus d'innovation comprend deux grandes phases principales : la phase d'exploration, durant laquelle les acteurs de l'entreprise recherchent des idées d'innovation, et la phase de l'exploitation, qui consiste dans le développement des idées sélectionnées en des innovations concrètes, des produits, des processus ou des services innovants* »

### **2.2. Les étapes de l'innovation**

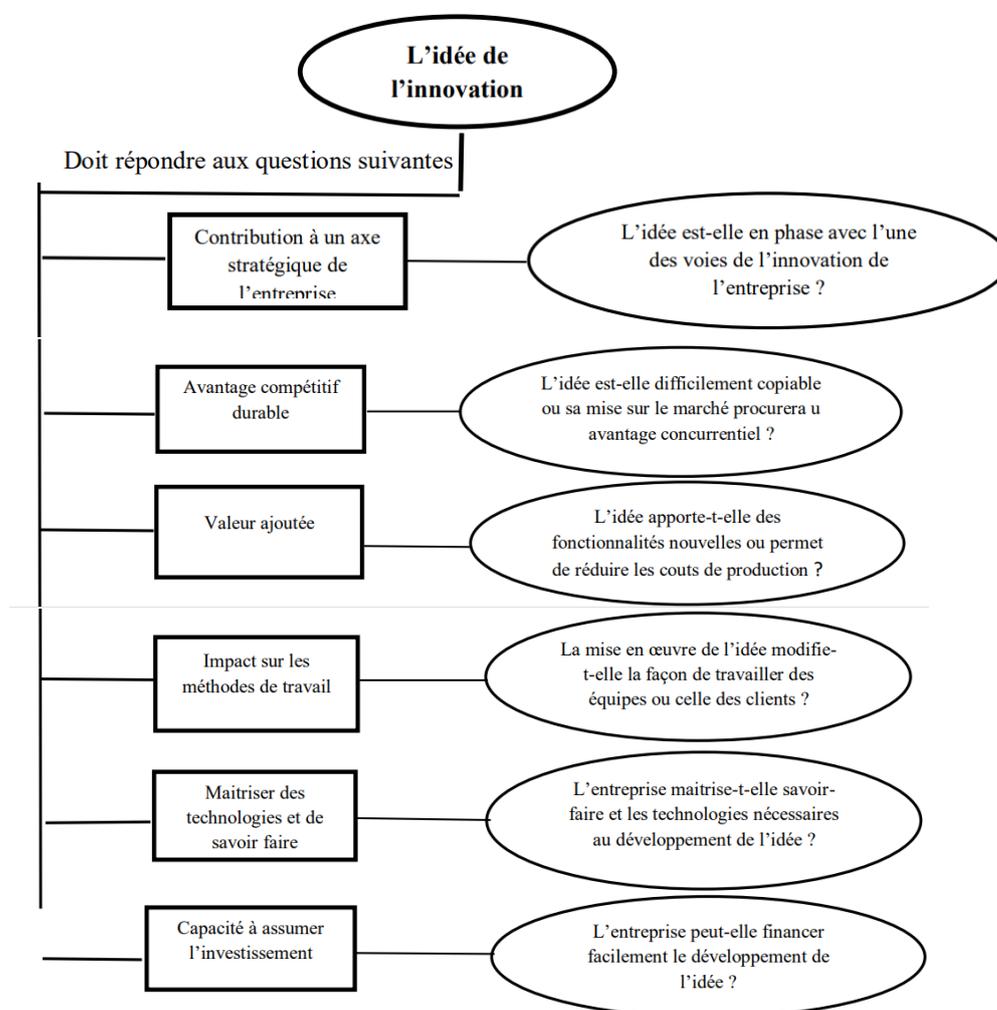
Un processus d'innovation regroupe l'ensemble des activités nécessaires pour la transformation d'une idée susceptible d'être commercialisée en projet. L'innovation s'appuie généralement sur quatre étapes : l'idée, la transformation de l'idée en projet, la réalisation du projet et la mise sur le marché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

### 2.2.1. L'idée

Le point de départ d'une innovation consiste en la formalisation d'une idée de nouvelle offre. La génération de cette dernière s'appuie à la fois sur les acteurs internes et externes l'organisation. Il s'agit donc pour l'entreprise de détecter les flots d'idées provenant des différentes sources<sup>10</sup> : les sources internes, les sources externes et les clients. Toutes ces idées coexistent pour donner naissance à de vrais concepts, se transformant en produits ou services et modifiant les organisations.

C'est donc l'essai de rendre l'innovation concrète tout en respectant les délais et les budgets. Selon François DEBOIS<sup>11</sup> (expert en innovation), les idées doivent répondre aux questions suivantes qui sont résumé sous forme d'un schéma et selon cet expert

**Figure n°03** : Les questions qui devront contenir par l'idée de l'innovation.

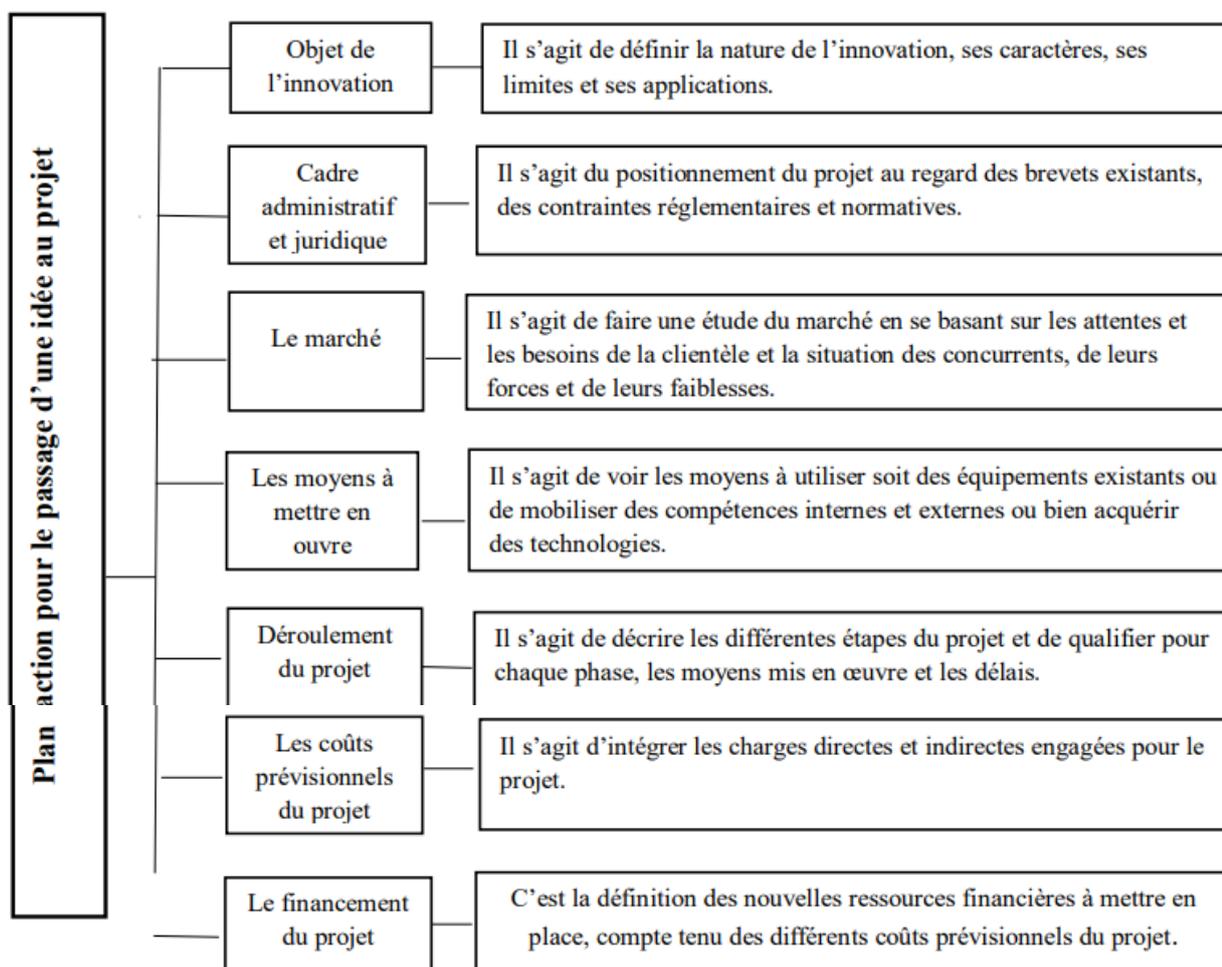


Source : LOUGAR et LOUMI 2019 P.31

selon ce même expert si une seule condition parmi ces six n'est pas satisfaite, l'idée peut être rejetée mais peut-être gardée pour l'améliorer encore plus ou la modifier en proposant un plan d'action ciblé et budgété sur les démarches de faisabilité, pour enfin l'adapter au futur contexte de l'entreprise.

### 2.2.2. De l'idée au projet

**Figure n°04 :** Le plan d'action pour le passage d'une idée au projet.



Source : LOUGAR et LOUMI 2019 P.32

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

- **Établissement d'un plan d'action**

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

- **Identification des facteurs de risque et de réussite**

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

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

- **Désignation d'un chef de projet et des tableaux de bord**

Le chef de projet assure le suivi du projet dans tout son déroulement, en se référant au plan d'action prévu, pour proposer des correctifs dans le cas d'enregistrement d'écarts. Un tableau de bord va permettre le suivi de l'état d'avancement du projet et de prendre en compte les éventuelles modifications apportées.

- **Engager une démarche de protection de l'innovation**

Il s'agit de veiller à ne rien divulguer jusqu'au lancement, car toute divulgation détruit la nouveauté et ne permet plus un dépôt de protection. Il est donc essentiel de conserver le secret dans la phase « projet » et d'obtenir des engagements de confidentialité de la part de toute personne interne ou externe participant à l'élaboration du projet.

### **2.2.3. Du projet à la réalisation**

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

- **La mise au marché**

La mise au marché est l'étape à laquelle les résultats des efforts seront récoltés, elle comporte deux phases : le pré-lancement et le lancement final de l'innovation.

- **Pré-lancement**

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

- **Lancement industriel et commercial**

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

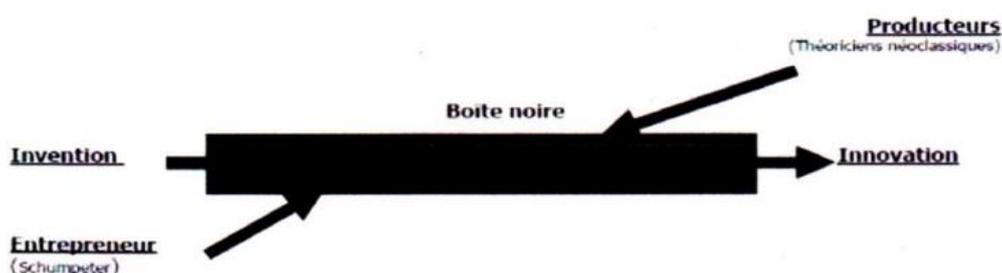
### 2.3. Les modèles du processus d'innovation

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

#### 2.3.1. Le modèle de la boîte noire : l'innovation comme résultat

Dans ce modèle, l'entreprise est considérée comme étant une boîte noire technologique, qui désigne un processus linéaire qui va de la recherche, en passant par l'invention et l'innovation

**Figure n°05 : Le modèle de la boîte noire.**



Source : CHOUTTEAU et VIEVARD, 2007, P.10.

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

### 2.3.2. Le modèle de « Science Push »

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

**Figure n°06 :** Le modèle « Science Push ».



**Source :** Guillermo, CORTES ROBELES, 2006, P.16.

### 2.3.3. Le modèle de « DEMAND Pull » (Le modèle de deuxième génération)

Initié par SCHMOOKLER, il a été conçu à la fin des années 1960 et au début des années 1970. Il suppose que l'innovation est poussée par le marché et non par la science. C'est-à-dire la source de l'innovation se trouve dans les opportunités du marché et les besoins du client. Dans ce modèle, l'innovation est considérée comme étant une dérivée de la demande perçue sur un marché qui modifie le développement de la technologie. Ici, l'innovation est induite par le département qui a un lien direct avec le client.

Durant la phase de conception, si des problèmes apparaissent, on pourra suggérer une nouvelle direction pour la R&D. A partir de ces deux modèles, il nous apparaît que l'innovation est présentée comme un résultat et son phénomène n'est pas expliqué, car il se passe dans une « boîte noire » entre l'invention et l'innovation.

**Figure n°07 :** Le modèle « DEMAND Pull ».



**Source :** Guillermo, CORTES ROBELES, 2006, P.15.

### **2.3.4. Le modèle linéaire**

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

### **Conclusion**

Ce premier chapitre a été consacré à la présentation de l'innovation et la démarche dans l'objectif à atteindre et apporter un nouvel éclairage sur le concept d'innovation ce qui nous a permis de montrer comment en combinant les concepts d'innovation, invention et créativité.

La première partie de ce chapitre est consacré à définir les éléments primordiaux liée à l'innovation. Dans la seconde partie de ce chapitre, nous mettons en évidence les étapes et les mesures pour expliquer la démarche de l'innovation et sa performance dans des entreprises, il s'agit de proposer des méthodes et des procédures susceptibles pour démarrer le processus de l'entreprise.

## **CHAPITRE II :**

# **L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ET SON RAPPORT À L'INNOVATION**

### **Introduction**

Le contexte concurrentiel actuel dans lequel évoluent les entreprises constitue à la fois un défi majeur à surmonter et une opportunité pour progresser. En effet, la concurrence tend à accroître de jour en jour, une entreprise aujourd'hui leader sur son marché peut se voir évincée. C'est une opportunité au sens où elle est contrainte à mettre en place des stratégies efficaces afin de rechercher et acquérir un avantage concurrentiel, défendable et identifiable.

L'objet de ce chapitre est de décrire le concept d'avantage concurrentiel et de démontrer ses enjeux, ensuite nous allons essayer d'expliquer les outils d'analyse concurrentiels car l'innovation est un moyen pour une entreprise de construire un avantage concurrentiel afin d'améliorer sa productivité, sa croissance et pour augmenter ses parts de marché.

Ce chapitre est structuré en deux sections, dans la première section nous décrivons l'enjeu de l'avantage concurrentiel, et dans la deuxième nous présenterons les différents outils d'analyse concurrentielle.

### **Section I : Définition et enjeux de l'avantage concurrentiel**

Pour être compétitive, l'entreprise doit augmenter ses avantages concurrentiels par rapport aux autres, le fait d'avoir un pouvoir sur le marché permet de bénéficier d'une rente pour l'entreprise.

#### **1.1. Définition de l'avantage concurrentiel de l'entreprise**

Selon PORTER (1986) 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 ». 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. (ABBASN 20014) Il permet de proposer une offre spécifique qui aide à attirer plus de clients et accroître la part de marché d'une entreprise pour s'adapter aux forces concurrentielles par l'amélioration de l'innovation. Il permet également de répondre à un besoin du consommateur, avoir un positionnement clair, proposer une offre globale pour être dominante sur le marché.

Afin d'identifier son avantage concurrentiel, l'entreprise doit examiner ses fonctions et leur interaction et le met sous forme de plans d'action propres aux produits. L'entreprise qui détient un avantage concurrentiel est celle qui est en tête de la compétition entre les concurrents. Il s'agit d'identifier les différents types de l'avantage concurrentiel :

- **Les avantages liés au produit :** créer un besoin nouveau qui répond aux besoins des consommateurs qui changent rapidement et de bien maîtriser le cycle de vie du produit. L'entreprise dépend également de l'offre de produits les plus rentables qui permettent de financer l'introduction des nouveaux produits.
- **Les avantages liés au marché :** c'est d'avoir tiré un avantage de positionnement sur le marché, l'entreprise doit maîtriser les coûts et d'offrir un produit de qualité à un prix acceptable. Elle peut évoluer sur un marché porteur.
- **Les avantages liés à la technologie :** l'entreprise qui maîtrise les nouvelles technologies profite d'un avantage concurrentiel ce qui lui permet de proposer des nouveaux produits et fidéliser la clientèle.

## **1.2. L'avantage concurrentiel comme un facteur de compétitivité**

Le rôle de l'innovation au niveau de l'entreprise c'est de renforcer la compétitivité, échapper à la concurrence, gagner du monopole et améliorer sa rentabilité. L'entreprise doit être d'avantage compétitif en matière de prix ou de qualité, donc elles se trouvent dans l'obligation d'effectuer des investissements en matière d'innovation.

### **1.2.1. La compétitivité et l'avantage concurrentiel**

Une entreprise est désormais compétitive que si elle dispose d'un ou plusieurs avantages qui permettent à l'entreprise d'être en avance sur ses concurrents. La compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants aussi bien nationaux qu'internationaux. (LACHALIL 2001, P.29) Au niveau national, nous trouvons différents facteurs qui peuvent influencer la compétitivité d'une entreprise comme la technologie et la productivité, par rapport au niveau international on trouve la condition du marché mondial par exemple ou taux de change.

Elle change en réponse aux changements des conditions du marché et elle impose aux entreprises d'être rentable dans leurs activités productives, (JORGE.M 2007, P.07) l'une des sources importantes qui favorise la rentabilité dans l'entreprise est d'acquérir un avantage concurrentiel.

Cela signifie que la compétitivité est le fruit de l'avantage concurrentiel, les deux notions sont associées car ce dernier est considéré comme étant la source de la compétitivité. Être compétitif pour une entreprise c'est la capacité d'être capable de produire des biens et des services à un coût moins que ses concurrents et de différencier ses produits afin de se démarquer des autres produits, de réaliser des profits et d'empêcher les clients de faire la comparaison avec d'autres produits. Si l'entreprise peut générer ces avantages, elle sera capable de détenir une position dominante sur le marché. La compétitivité d'une entreprise se mesure par la part du marché et d'autres indicateurs qui varient selon l'approche retenue.

### **1.2.2. La compétitivité industrielle**

La compétitivité se trouve au cœur de l'industrie notamment dans les pays en voie de développement qui doivent mettre en place des stratégies d'innovation performante afin de pouvoir faciliter le transfert de technologies et de l'apprentissage en provenance des pays développés, l'objectif des PVD était le développement via l'industrialisation pour rattraper leur retard et de développer le secteur industriel qui permet aux entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel.

Pour que les entreprises soient compétitives, elles doivent adopter une stratégie d'innovation ce qui nécessite davantage d'actions au niveau des besoins en matière de capacité d'innovation, croissance des dépenses en R&D et de nombre de brevets, amélioration des

compétences, développement des institutions de recherches scientifiques et renforcement d'une meilleure collaboration en matière de R&D entre l'industrie et l'université. Ces stratégies sont en cours d'application dans les PVD afin de promouvoir la compétitivité industrielle (JIHENE.M 2014).

### **1.3. Les facteurs clé de succès d'une entreprise**

Les FCS sont les caractères déterminant de l'avantage concurrentiel qui assure la réussite de l'entreprise liée à l'offre comme la diminution des coûts et de réduire les prix par rapport aux autres concurrents pour s'assurer une place dans le marché. Un facteur de succès est relié à des procédés, des actions ou même des caractéristiques personnelles qui aident l'organisation à atteindre un niveau de compétitivité et de performance élevé.

ARNOLD C. COOPER, DUNKELBERG et CAROLYN Y.WOO (1988) définissent la réussite ou le succès d'une façon simpliste. Pour eux, réussit celui qui n'échoue pas, même si au demeurant l'entreprise reste petite et peu profitable. Ils réduisent le concept succès à celui de survie. VERNA (1994) le définit comme étant à la fois le fait qu'une entreprise soit toujours en vie et les circonstances grâce auxquelles elle se maintient.

D'après ces deux définitions, nous retenons que la réussite d'une entreprise est le fait de survivre plusieurs années après sa création, de se stabiliser et de se croître. CHURCHILL et LEWIS (1983) ont identifié huit facteurs-clés de succès dans les PME. Ils ont divisé ces facteurs en deux :

- Les facteurs qui traitent à l'entreprise à savoir :

Les ressources financières ont ceci de particulier qu'elles sont en quelque sorte un levier grâce auquel l'entreprise innovante peut accéder aux autres ressources dont elle a besoin pour ses projets d'innovation par exemple, elles permettent à l'entreprise d'embaucher le personnel qui travaillera à la conception ou à la commercialisation d'un nouveau produit. De se procurer les technologies et informations dont ses équipes ont besoin.

- Les ressources humaines ; en nombre, c'est une évidence : pour innover

L'entreprise doit pouvoir miser sur du personnel capable d'accomplir les tâches. La compétence et la qualité du personnel, particulièrement au niveau de la direction et des services fonctionnels, le personnel doit être suffisamment nombreux (quantité) et suffisamment compétent (qualité).

- Les systèmes de gestion, en matière de degré de sophistication des systèmes d'information, de planning et de contrôle.

Les facteurs qui rapportent aux propriétaires sont :

- Les objectifs que le propriétaire s'est fixés pour lui-même (ou elle-même) et pour son entreprise.
- Les compétences opérationnelles du propriétaire dans la réalisation des tâches importantes telles que le marketing, l'invention, la production et la gestion de la distribution.
- La capacité de gestion du propriétaire, sa volonté de déléguer aux subordonnés et son aptitude à gérer leurs activités.
- Les aptitudes stratégiques du propriétaire qui lui permettent de voir au-delà du présent et d'adapter les forces et les faiblesses de son entreprise aux objectifs qu'il (ou elle) s'est fixés.

La compétence stratégique est un caractère déterminant de l'avantage concurrentiel dépend des ressources humaines (des connaissances, savoir-faire...) et d'adapter des nouvelles techniques de production qui permettent d'améliorer la productivité en appuyant sur l'impact des TIC sur la compétitivité des organisations.

KOMBOU (1999) identifie un certain nombre de facteurs de succès pour les PME ils sont au nombre de trois : le savoir-faire de l'entreprise, la puissance et la logistique de l'entreprise.

#### **1.4. Les enjeux de l'avantage concurrentiel**

Les enjeux de l'avantage concurrentiel sont de garantir la performance, une meilleure position concurrentielle, un pouvoir de marché, bénéficié d'une rente de situation qui provient du cœur de métier et de compétence acquises dans l'exercice d'une profession pour l'entreprise, l'entreprise qui a plusieurs métiers doit identifier leur métier de base en rapport avec l'activité principale et les compétences qu'elle maîtrise le mieux. L'avantage concurrentiel procure à l'entreprise une position dominante sur son marché et il met l'entreprise à la tête de la compétition contre les autres entreprises.

D'après l'OCDE (1994), Le pouvoir de marché est déterminé à l'aide d'un calcul des parts de marché en observant les entreprises qui fabriquent les mêmes produits ou produits de substitution, l'analyse de PM doit apprécier les barrières à l'entrée et le degré d'innovation.

L'entreprise doit chercher à exploiter ses avantages concurrentiels qui peuvent lui permettre la différenciation afin de faciliter la pénétration du marché et la maximisation des ventes, l'entreprise qui obtient un AC a plus de valeur, alors il est important d'évaluer ses avantages afin de mieux gérer et de mieux se positionner sur le marché.

### **1.5. Lien entre la concurrence/marché-innovation**

Le lien concurrence/ marché- innovation est un lien peu évident, les études démontrent que si la concurrence est forte, les ressources consacrées à l'innovation peuvent être faibles, contrairement, dans une situation de la concurrence, les entreprises peuvent être incitées à innover en diminuant les coûts ou en améliorant les procédés.

Dans le secteur industriel, l'entreprise peut utiliser sa part de marché pour offrir son nouveau produit ou service qui est considéré comme un avantage face à ses concurrents qui réagissent à l'introduction d'un nouveau produit.

Le degré d'innovation d'un produit favorise l'agressivité de la réaction des concurrents parce qu'il représente un signal de menace pour ces derniers (MULLER.J 2005). L'innovation est considérée comme un facteur déterminant dans le développement de la position concurrentiel de l'entreprise afin de répondre de manière précise et rapide aux attentes des consommateurs. Elle peut modifier le nombre d'entreprises présentes sur un marché et créer de nouveaux marchés ou de nouvelles industries.

Plusieurs auteurs tels que NARVER et SLATER (1990) appuyant sur l'observation des concurrents notamment dans l'activité d'innovation, parce que le succès d'une activité dépend de la réponse des concurrents. L'entreprise est supposée mettre en place une stratégie en lien avec la réaction des concurrents.

Nous pouvons dire que l'avantage concurrentiel permet de construire une forte et avantageuse position dans un secteur en appuyant sur les ressources et les compétences générées par l'entreprise.

## Section II : Les outils d'analyse concurrentielle

Dans cette section, nous allons présenter les différents outils d'analyse concurrentielle qui vont apporter des éclaircissements sur un certain nombre de mécanismes reliés à l'avantage concurrentiel. En mettant l'accent sur les différents niveaux d'analyse concurrentielle au sein de l'entreprise en matière de métier qui confère des avantages concurrentiels et de portefeuille d'activité de l'entreprise pour favoriser la rentabilité et le développement de son organisation.

### 2.1. L'analyse de Michael Porter

Il existe certains besoins satisfaits par des nouveaux produits qui peuvent être en concurrence directe avec les produits du secteur. « *Trois grandes catégories de démarche stratégique, adaptés aux cinq forces de la concurrence, peuvent permettre à une firme de surclasser les autres firmes d'un secteur : 1- une domination globale au niveau des coûts, 2- une différenciation, 3- une concentration de l'activité* » (PORTER, 1982, .P 37,38).

Pour respecter l'un des critères fondamentaux de l'avantage concurrentiel, les firmes doivent créer des produits ou services de façon unique et régulièrement en minimisant les coûts, elles doivent aussi expliquer et de bien définir les sources d'AC pour qu'elles puissent être performantes dans son environnement concurrentiel « *Afin de réaliser un avantage concurrentiel, la firme va spécifier son offre (Une offre unique) sur le marché dans un le but qu'elle soit reconnue et valorisée* » (AMARIS 2013 P.30)

#### 2.1.1. Les stratégies génériques

La concurrence évalue les activités d'une entreprise et permet de la comparer avec une autre- entreprise- dans une industrie. Elle est au cœur du succès ou à l'échec des entreprises, telles que les innovations, l'entreprise doit gagner sa place sur le marché.

**Tableau n° 2 : Les grandes stratégies de base****1. Avantage concurrentiel**

1. domination par les Coûts	2. différenciation
3. A concentration fondée Sur des coûts réduits	3.B concentration fondée sur la différenciation

Champ concurrentiel

Source : PORTER., 1986, P24

**a. Domination par les coûts**

L'entreprise peut obtenir l'avantage concurrentiel que si elle possède des activités créatrices de valeurs à un coût cumulé moins élevé que celui des concurrents. Les sources de l'avantage par les coûts dépendent de la structure du secteur comme dans le domaine des grandes industries. (PORTER, 1986 P.24)

Les entreprises qui ont des méthodes de domination par les coûts ne peuvent pas négliger complètement la différenciation dont les clients n'acceptent pas le produit ce qui va mettre l'entreprise dans une situation difficile, elle sera obligée de diminuer les prix de leur produit à un niveau moins que celui des concurrents sur le marché qui peut conduire à l'annulation de l'avantage par les coûts. Elle est formée sur la courbe d'expérience, la firme cherche à obtenir un coût bas à celui des concurrents ce qui permet à la firme de conquérir des résultats supérieurs aux autres firmes dans le secteur

**b. La différenciation**

L'entreprise cherche à créer des produits ou services pour répondre aux attentes des clients. Selon Porter « la différenciation peut être fondée sur le produit lui-même, sur le système de distribution, sur l'approche marketing et sur toute une série d'autres facteurs ».

Tous les produits et services nouveaux de valeurs sont une source de caractéristiques uniques et les offrir sur des lieux de vente différents en créant des publicités pour promouvoir leur produit de différentes qualités.

La différenciation consiste à identifier les acheteurs et leurs chaînes de valeur dont l'entreprise contribue à l'influence et de les comparer à celle des concurrents afin d'assurer la durabilité de la différenciation la plus attractive pour les clients. Elle permet à l'entreprise de ne pas subir à une concurrence directe par les prix et les coûts par un produit ou service spécifique et nouveaux, dans ce cas l'entreprise peut satisfaire les besoins des clients. Nombreuses entreprises allemandes comme BMW et Audi misaient sur un avantage concurrentiel fondé sur une différenciation.

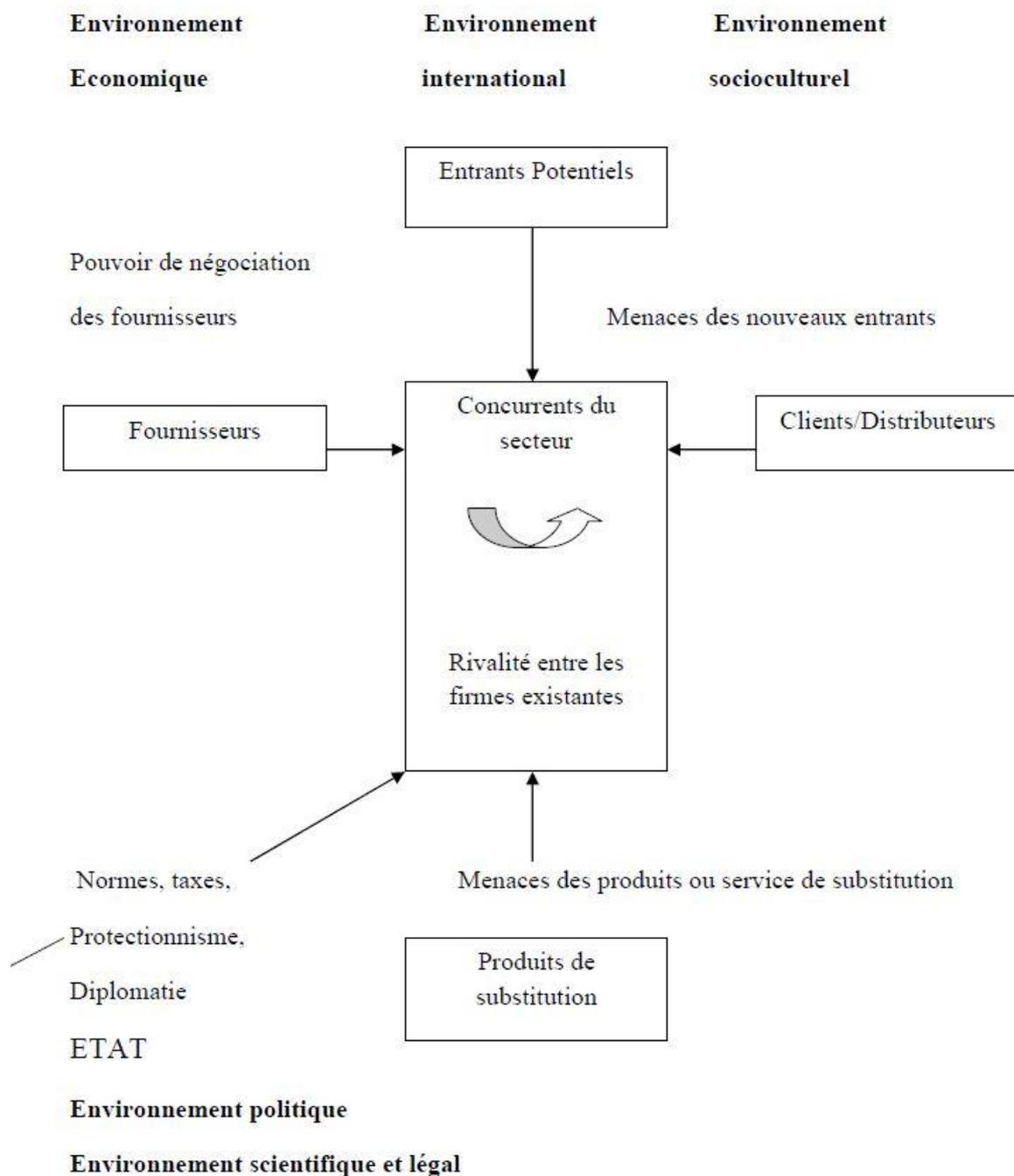
### **c. La concentration**

La concentration de l'activité fondée sur la recherche d'un avantage avec des coûts bas et elle permet à l'entreprise d'obtenir un avantage à l'intérieur du segment du secteur, elle est fondée aussi sur la différenciation dans le segment cible. L'objectif de cette stratégie est de concentrer sur un groupe de clients, sur un segment des produits ou sur un marché géographique. Elle consiste en l'acquisition d'un avantage basé sur des coûts bas sur le segment cible.

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

L'héritier de l'économie industrielle M. Porter a proposé à la fin des années 70 un modèle qui permet de comprendre la dynamique de la concurrence dans un secteur. Les firmes doivent développer des avantages concurrentiels en s'appuyant sur le modèle des cinq forces de Porter qui permet d'évaluer et d'expliquer les avantages concurrentiels, ce modèle donne accès aux différentes veilles stratégiques et de se protéger des menaces qui entourent l'environnement de l'entreprise.

Figure n° 8 : Le modèle des cinq forces de Porter



Source : PORTER M.1980.

En prenant le schéma de Porter comme référence on peut identifier cinq menaces :

- a. **La menace liée à l'intensité de la concurrence :** Il s'agit de nombre, de puissance et de l'agressivité des concurrents sur le marché, l'entreprise doit présenter sa position concurrentielle.

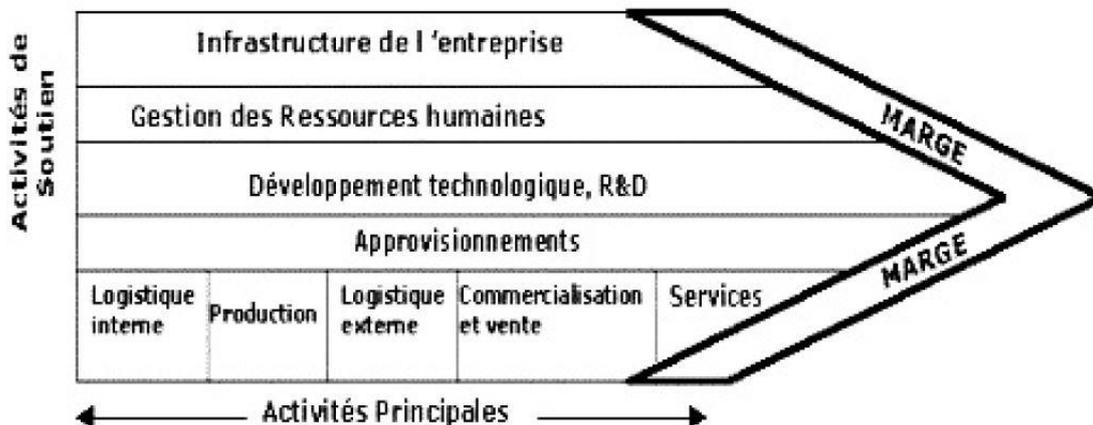
- b. La menace liée aux nouveaux entrants :** Il concerne des barrières à l'entrée d'un marché en termes de brevet, l'image de l'industrie déjà en place et lourdeurs d'investissement.
- c. La menace liée au produit de substitution :** Les produits de substitution peuvent remplacer les produits déjà existants et l'innovation peut rendre plus fort ou diminuer cette menace.
- d. La menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs :** Il s'agit de la capacité des fournisseurs a augmenté les prix et de diminuer la qualité ou la quantité des produits vendus.
- e. La menace liée au pouvoir de négociation des clients :** Le pouvoir des clients s'accroît quand leur nombre diminue, et si leur nombre diminue, cela provoquera la baisse des prix.

## **2.2. L'analyse par les chaînes de valeur de l'entreprise**

Après avoir expliqué l'impact de l'innovation sur l'avantage concurrentiel, les travaux empiriques montrent l'existence d'une corrélation, les travaux de Porter (1986) reposent sur deux sources de valeur ou d'avantages concurrentiels qui sont la qualité et le coût qui nous entraîne à la notion de courbe d'expérience. Il a affirmé que l'entreprise doit mettre en place une stratégie pour affronter les concurrents en s'appuyant sur les origines de l'avantage concurrentiel qui dépendent des compétences et des choix managériaux pertinents pour maintenir sa performance.

Porter (1980) a présenté une analyse pour se distinguer des stratégies concurrentielles ce qui permet d'interpréter efficacement les concurrents, il a identifié des stratégies de positionnement sur le marché. Porter confirme que l'entreprise peut avoir un avantage concurrentiel si elle applique l'une de ses différentes stratégies qui peuvent être adoptées pour faire face aux forces de la concurrence.

Les travaux de Porter reposent sur l'identification des sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise et leur exploitation. Il utilise la chaîne de valeur comme instrument d'analyse qui permet de captiver les activités créatrices de valeur en faisant la différence entre les activités principales et les activités de soutien.

**Figure n° 9** : Un instrument d'analyse : la chaîne de valeur

Source : M.PORTER, 1986

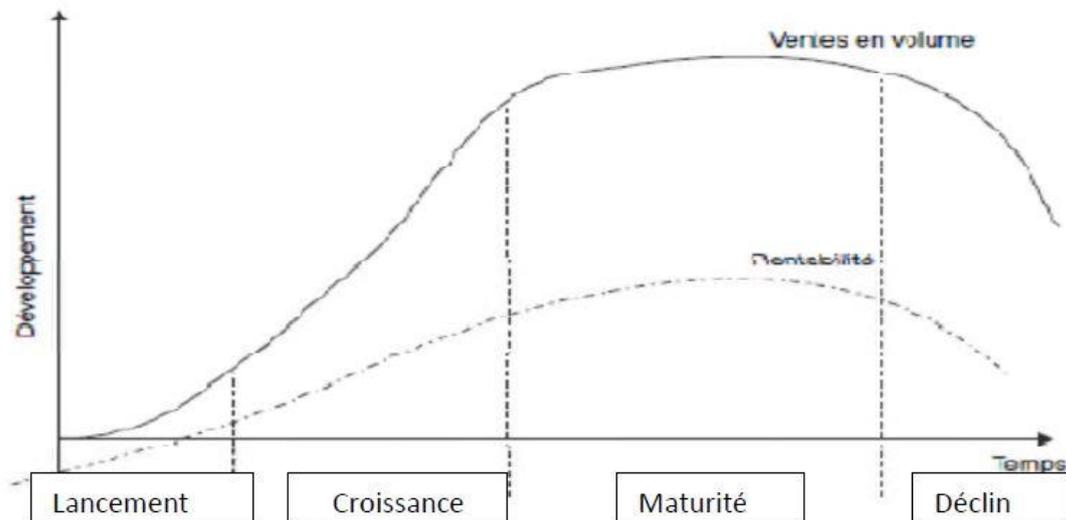
Toutefois, les observations de Porter ont mené à adopter une stratégie horizontale, afin de tenir un avantage dans les activités créatrices de valeur et engendrer un avantage concurrentiel. Il a réalisé des études pour mieux comprendre le marché et mettre des stratégies efficaces visant à connaître le futur marché et créer de nouveaux produits qui accompagnent les évolutions du secteur.

### 2.3. Les autres outils d'analyse (le cycle de vie du produit, SWOT, PESTEL)

Il est utile d'étudier les différents outils d'analyse concurrentielle d'une entreprise :

#### 2.3.1. Le cycle de vie du produit

Le cycle de vie du produit permet de suivre l'évolution d'un produit dans le temps. Il représente l'histoire commerciale d'un produit ou d'un service et se découpe en quatre phases. Le rythme de vente de chaque produit permet de distinguer les phases de lancement, de croissances, de maturité et de déclin. (GOUDEY.A, BONNIN.G, 2010, P.107)

**Figure n°10 : le cycle de vie d'un produit**

Source : GOUDEY.A, BONNIN.G, p. 2014

#### a. La phase de lancement

Dans cette phase, les coûts dépassent souvent les gains, l'entreprise doit assurer une bonne distribution pour avoir des bons résultats.

#### b. La phase de croissance

Si le produit est bien accepté par le marché et les consommateurs, sa diffusion peut s'accroître. La concurrence peut se renforcer à cette phase.

#### c. La phase de maturité

La concurrence se développe, les bénéfices sont importants, et les débouchés diminuent.

#### d. La phase de déclin

Si aucune innovation ou évolution n'est prévue pour le produit, les bénéfices diminuent.

### Cycle de vie de l'industrie

Le processus de maturation de la technologie provoque l'évolution naturelle de l'ensemble des techniques dont disposent les firmes pour innover : les différentes méthodes et aptitudes

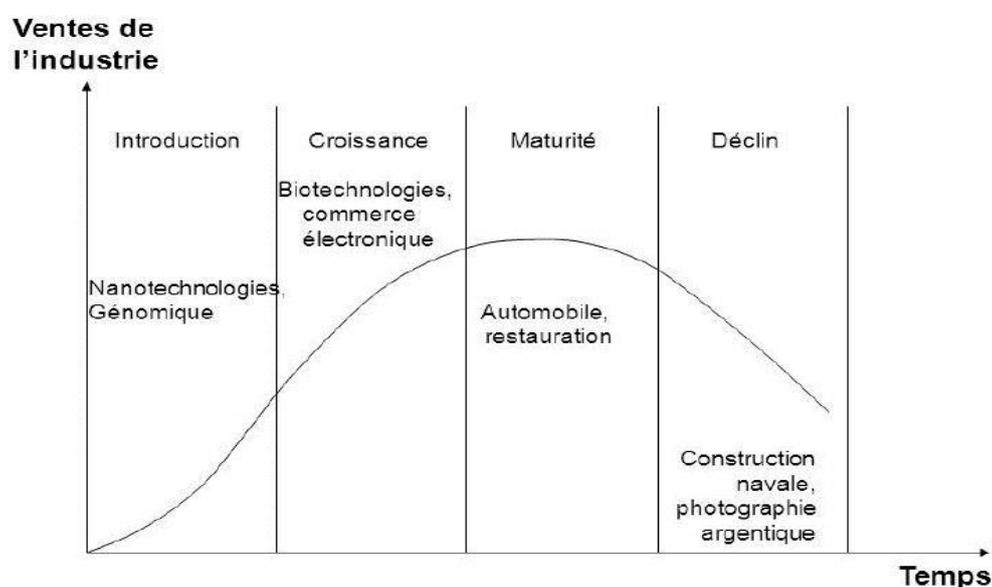
organisationnelles, la capacité d'apprentissage et de savoir-faire, servant à produire un bien donné.

La plupart des technologies sont spécifiques, complexes, et leur développement est souvent tacite et complexe (PAVITT 1987). Leurs caractéristiques propres leur permettent de jouer un rôle important dans le jeu concurrentiel au sein d'une industrie. L'évolution technologique nécessite le passage du stade de technologie embryonnaire, maîtrisé par un petit nombre de jeunes entreprises, à celui de technologie émergente, qui détermine le potentiel de production et de l'innovation.

Ce stade doit être suivi par celui de technologie clé, qui nécessite des compétences distinctes susceptibles de modifier la position concurrentielle sur le marché. Enfin, le dernier stade correspond à une technologie aisément appropriable : la technologie de base qui est maintenant maîtrisée, et largement adoptée, par la plupart des concurrents. Elle ne conditionne donc plus les positions concurrentielles (LACHMANN, 1993).

Quant au développement industriel, on observe une dynamique qui correspond à la transition d'un stade technologique à l'autre en fonction des entrées et des sorties sur le marché. Ces entrées et sorties déterminent alors la structure de l'industrie, en accord avec le principe de destruction créatrice de SCHUMPETER

**Figure n° 11** : le cycle de vie de l'industrie



Source: STEPHAN J, 2013.

On peut résumer les stratégies à mettre en place en fonction de ces quatre phases suivantes:

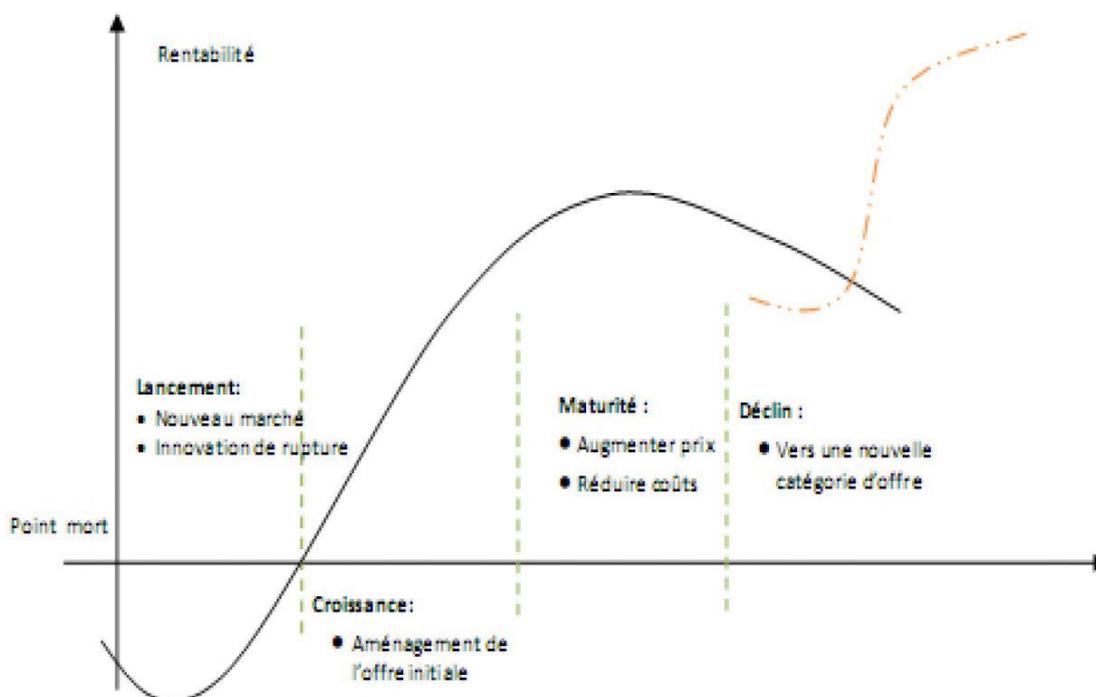
**Démarrage** : si le nombre d'entreprises présentes est important, aucun concurrent ne prédomine et la structure concurrentielle est dite atomisée. Une stratégie d'innovation ou d'acquisition de la technologie nécessaire est requise. La recherche appliquée et la rapidité dans le développement des produits sont primordiales.

**Croissance** : chacune des entreprises tente de maintenir sa position au moment où le taux de croissance de l'industrie est fort et son potentiel reconnu important. Une capacité financière suffisante pour réaliser les investissements nécessaires en production et commercialisation (distribution, communication, organisation...) est indispensable. Cette phase se traduit par une intensification de la rivalité concurrentielle.

**Maturité** : quelques entreprises leaders se partagent le marché et en consolidant les barrières à l'entrée. Cette phase correspond à une stabilisation du jeu concurrentiel. Elle se traduit par des actions de réduction des coûts et de rationalisation générale. L'objectif est d'obtenir une amélioration de la productivité pour une meilleure rentabilisation des investissements.

**Déclin** : un petit nombre d'entreprises (oligopole) cesse tout investissement, mais continue l'exploitation de l'activité jusqu'à sa disparition (stratégie que l'on peut résumer par le verbe " traire " pour " milk " en anglais).

Figure n° 12 : Le cycle de vie d'un marché



**Source:** VERNON, 1966.

Selon l'approche de cycle de vie de produit de VERNON (1966), la communication entre le marché et les producteurs potentiels constitue la source principale de développement de nouveaux produits. La demande de marché détermine les différentes phases du cycle de vie du produit. Elle commande par sa composition et son rythme d'expansion la dynamique de l'effort d'innovation. Trois phases de cycle de vie de produit, influencées par la demande, sont identifiées : la phase de production, la phase de détermination des caractéristiques de la production et enfin, la phase de standardisation du produit.

Le revenu des consommateurs joue un rôle important dans le conditionnement de la localisation et la réalisation de la première phase de production où les entrepreneurs sont conscients qu'ils doivent satisfaire les nouvelles demandes associées. La deuxième phase est caractérisée par la stabilisation de la production. La dernière phase est caractérisée par la standardisation des techniques de production.

Il sera alors possible de souligner le rôle de la diffusion des connaissances, des concepts de paradigme et de dominant design, de l'appropriation, de la capacité d'absorption et des dimensions sectorielles ainsi que du cycle de vie de l'industrie.

**Tableau n° 3 : Cycle de vie du marché**

	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Motivations	Satisfaction des besoins des utilisateurs, se différencier des concurrents sur le marché initial	Conquérir de nouveaux clients : Améliorations du coût et de la qualité, réduction des prix	Améliorer la façon de commercialiser et réduire le coût des produits standardisés	Transition vers une nouvelle catégorie d'offre, protection
Cibles	Nouveau marché, Niches	Marché de masse	Marché en saturation	Marché de remplacement
Type d'innovation	Innovation de rupture  innovation de produit	Innovation incrémentale sur le produit, innovation de rupture sur le procédé	Innovation incrémentale sur le procédé, modifications cosmétiques sur le produit	Innovation de rupture

Source : MOHIEDDINE.R, MURAT. Y, 2011. P 21

### 2.3.2. L'analyse SWOT (1950)

L'analyse SWOT a pour objectif de faire apparaître les combinaisons possibles de forces et de faiblesses qui permet à l'entreprise de faire face aux évolutions de l'environnement. Il permet aussi de constater les écarts entre « ce que l'on sait faire » et « ce qu'il faut faire ». Il présente l'avantage de synthétiser les opportunités et les menaces générées par l'environnement de l'entreprise selon les activités exploitées. (Christophe Nachbaur, 2012)

Les forces les plus nécessaires pour une entreprise qui se trouve dans une situation concurrentielle sont les ressources possédées et/ou compétences détenues conférant un avantage concurrentiel.

Les faiblesses qui peuvent toucher l'entreprise sont le manque au regard d'un, voire plusieurs facteurs clés de succès ou bien face aux concurrents. L'entreprise doit évaluer le risque pour préparer sa défense et de définir comment procéder. Cette approche permet à l'entreprise de créer des stratégies efficaces pour développer ses activités. Il est préférable de l'utiliser dans la démarche d'innovation.

### **2.3.3. Modèle PESTEL (1970) : analyse de l'environnement**

L'objectif de modèle PESTEL est d'évaluer l'influence des facteurs externes de l'entreprise, il encourage les créateurs d'entreprises à adopter une démarche globale pour construire la stratégie de leur future entreprise.

Ce modèle permet à l'entreprise d'identifier de potentielles opportunités et menaces dans le cadre d'une analyse SWOT. L'entreprise n'a pas de contrôle sur les variables de l'analyse PESTE, mais elles peuvent créer un impact énorme sur l'entreprise. C'est un modèle utile pour préparer l'entreprise à un scénario-catastrophe.

### **2.4. Les matrices : BCG-ADL-MCKINSEY**

La position concurrentielle est définie d'une part comme un indicateur instantané de position de l'entreprise sur l'échelle des coûts et donc de sa situation concurrentielle. Les entreprises cherchent à connaître les indicateurs qui permettent de mettre en principe la position concurrentielle qui est définie par la place occupée par l'entreprise sur le marché, l'entreprise qui détient la part de marché la plus importante est appelée le leader comme : Coca-Cola, qui est le leader sur le marché des sodas aux Etats-Unis.

La position concurrentielle est liée au somme des avantages concurrentiels d'une entreprise qu'elle doit maîtriser mieux que ses concurrents comme certaines compétences techniques ou savoir-faire nécessaires pour la réussite des activités innovantes. Il est nécessaire pour l'entreprise d'évaluer la performance de ses concurrents en comparant sa position concurrentielle à celle des concurrents et en prenant compte les évolutions de son environnement.

L'entreprise qui renforce ses forces et diminue ses faiblesses peut générer une position concurrentielle. Pour analyser la position concurrentielle d'une entreprise il existe plusieurs

modèles d'analyse celui de Boston Consulting Group, modèle d'Arthur. D. Little et de Mc Kinsey.

#### **2.4.1. Le modèle de Boston Consulting Group (B.C.G) (1960)**

Selon le cabinet américain Boston Consulting Group, ce modèle montre que la rentabilité de l'organisation est plus grande que sa part de marché et que la valeur des activités est comptée par le taux de croissance. La position concurrentielle de chaque domaine d'activité stratégique est appréciée par la part relative de marché de l'organisation.

#### **2.4.2. Le modèle d'Arthur Dehon Little (A.D.L) (1886)**

Ce modèle évalue la position concurrentielle de manière plus fine donc pour chaque DAS on marque les facteurs clés de succès qu'on affecte à un coefficient de pondération en fonction de l'importance proportionnelle dans chaque activité. La détermination de la position concurrentielle dépend du degré de maîtrise de ces FCS.

#### **2.4.3. Le modèle de Mc Kinsey (1926)**

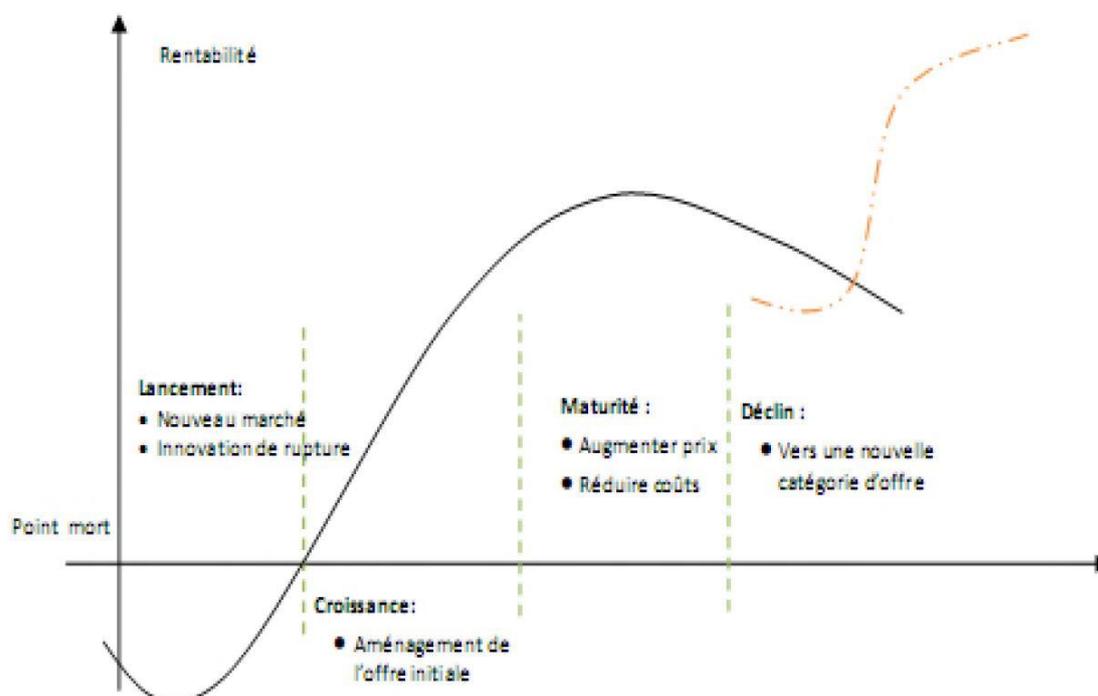
Ce modèle présente les mêmes variables qui existent dans les autres modèles. La démarche de ce modèle estime qu'un traitement différencié dont les critères d'une entreprise ne sont pas les mêmes pour une autre, ils peuvent être évolués dans le temps pour une même entreprise.

Ces modèles consacrent leurs analyses sur la valeur des domaines d'activité considérées et la position concurrentielle d'une entreprise sur chacun de ses domaines, ensuite, elle doit mettre en œuvre une stratégie concurrentielle.

#### **2.5. Effet d'expérience (courbe d'expérience)**

L'entreprise qui aura su se doter de manière pérenne d'un avantage de coût s'assurera une position favorable à long terme, une meilleure position de coût n'est pas le seul avantage compétitif d'une entreprise, mais il est le plus déterminant, le comportement des coûts dans l'entreprise sur une longue période obéit en effet connu sous le nom d'effet d'expérience.

Figure n° 13 : Courbe d'expérience



Source : SURFECO21, 2011.

On constate que sur l'axe vertical du graphique est exprimé le coût de production du bien et sur l'axe horizontal est exprimée l'expérience acquise par l'entreprise de la production de ce bien. On remarque sur le graphique que le coût d'une unité diminue au fur et à mesure de l'augmentation de l'expérience, si la production cumulée augmente, le coût unitaire baisse.

## Conclusion

Ce deuxième chapitre a été consacré à la description de l'avantage concurrentiel et la présentation des outils de son analyse. La diversité des outils mis en évidence montrent que la construction de l'avantage concurrentiel par l'entreprise est importante. Le chapitre suivant sera consacré à une enquête de terrain dont laquelle nous allons essayer de mesurer l'impact de l'innovation sur l'avantage concurrentiel afin de vérifier nos hypothèses de recherche.



## **CHAPITRE III : L'INNOVATION EN ALGERIE**

### **Introduction**

L'analyse de la situation de la recherche et du développement technologique en Algérie fait apparaître que depuis plusieurs décennies, le pays se maintient dans une situation de pays importateur de technologie, de savoir-faire et même de culture scientifique. Dans ce chapitre, nous allons revenir sur ce qui caractérise la recherche et l'innovation en Algérie tout en essayant de tracer un diagnostic sur l'état des lieux en Algérie.

### **Section 1 : Politique de l'innovation en Algérie**

Dans cette section nous allons parler de la politique de l'innovation en Algérie et présenter les différents organismes de recherche.

#### **1.1. Organismes de recherche et de valorisation de la recherche en Algérie**

**Tableau n° 4 :** Organismes de recherche et de valorisation de la recherche en Algérie

Organismes	Création	Dissolution	Remplacement par
Organisme National de la Recherche Scientifique (ONRS)	1973	1983	-
Centre d'Information Scientifique et Technique et de Transfert Technologique (CISTT)	1974	-	CERIST (1985)
Conseil Supérieur de la Recherche Scientifique et Technique (CSRST)	1982	-	-
Unités de Recherche Scientifiques et Techniques	1983	-	-
Centres de Recherche créés au sein des Administrations Centrales	1983	-	-
Commissariat à la Recherche Scientifique et Technique (CRST)	1984	-	-
Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique (CERIST)	1985	-	-
Centre de recherche en économie appliquée pour le développement (CREAD)	1985	-	-
Haut Commissariat à la Recherche (HCR)	1986	1990	
Centre de Développement des Techniques Avancées (CDTA)	1988	-	-
Centre de Développement des Energies Renouvelables (CDER)	1988	-	-
Commissions intersectorielles de promotion, de programmation et d'évaluation de la recherche scientifique et technique	1992	-	-
Conseil National de la Recherche Scientifique et Technique	1992	-	-
Agence Nationale pour le Développement de la Recherche Universitaire (ANDRU)	1995	-	-
Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique (ANVREDET)	1998	-	-
Association Algérienne pour le Transfert de Technologies (@2t2)	2000	-	-

Source : AMDAOUD 2014,P.108

## 1.2. Evaluation des structures de promotion et de soutien à l'innovation

Le but de toute politique de recherche scientifique et de développement technique est de favoriser les conditions pour une plus grande efficacité dans la diffusion et l'exploitation des résultats de la recherche ainsi que de l'assimilation des produits de la recherche par le secteur socioéconomique.

Ainsi, toute action de valorisation des résultats de la recherche et de développement économique est présentée sous deux grands volets.

- Un volet premier portant sur la diffusion, communication et exploitation des résultats de la recherche.
- Un deuxième volet, qui porte sur le transfert des produits de la recherche et du développement technique.

Concernant le premier volet, le programme pour la promotion de la recherche scientifique et du développement technique de (SMDRT 1991,P.162), préconise la mise en place d'un système de motivation à la publication, ainsi que des moyens de photocomposition et d'impression. Sur le second volet, à savoir le transfert des savoirs vers l'industrie, le rapport préconise :

- Promouvoir l'organisation des liaisons institutionnelles entre la recherche et la production par la mise en place de cellule de valorisation et de promotion de l'expertise, des connaissances et des produits de la recherche.
- Assurer l'élargissement de l'innovation technologique par l'application des lois en vigueur quant à l'attribution des distinctions et des prix aux meilleurs chercheurs sur la base de leurs résultats.

La loi 98-11 a elle aussi, prévue des dispositions en vue de valoriser des capacités d'ingénierie disponibles, et d'améliorer les capacités nationales de maîtrise, d'adaptation et de reproduction des technologies importées à travers essentiellement :

- La création de structure de valorisation et d'études technico-économiques au sein d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche.
- La création de technopoles

Hormis la création de l'agence de valorisation des résultats de la recherche et du développement technologique en 98, le processus de valorisation en Algérie n'a pas connu un développement notable.

L'étude réalisée par l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD France) montre clairement que si, d'un côté les résultats de la recherche en Algérie sont relativement faibles, ceux de l'autre côté, qui arrivent au stade de développement commercial sont infimes, voire inexistantes. Ainsi, aux facteurs de blocage de l'amont, se jointent ceux de l'aval (KHELFAOUI, 2001, P.21).

Néanmoins, une enquête réalisée par l'INAPI (Institut National Algérien de Propriété Intellectuelle) auprès de 26 entreprises, considérées comme étant fiable, identifie 244 innovations se ventilant comme suit :

**Tableau n° 5 : Types d'innovation recensés selon l'INAPI**

Type d'innovation	Nombre d'innovations
Solution nouvelle d'un problème technique	50
Amélioration ou rationalisation d'un produit existant dans l'Entreprise	52
Amélioration ou rationalisation d'un procédé existant dans l'Entreprise	38
Innovation d'un produit n'existant pas dans l'Entreprise	75
Innovation d'un procédé n'existant pas dans l'Entreprise	21
Autre type d'innovation spécifique	8
Total	244

Source : KHELFAOUI., 2001, P.14.

Face au constat relatif à la recherche des produits, résultant de la recherche scientifique sur le marché, le projet sur la recherche scientifique et le développement technologique énumère un certain nombre de mesure à mettre en œuvre en urgence pour remédier à cette situation à l'instar de:

- Mettre en œuvre une gestion stratégique par l'orientation de la créativité des chercheurs algériens vers les thèmes qui ont une pertinence du point de vue économique et inscrire le volet de valorisation dans la définition des projets de recherche.
- Favoriser les synergies et les économies d'échelle à travers la favorisation du partenariat et du dialogue entre les chercheurs de l'innovation.
- Dégager une stratégie de fonctionnement, à risque partagé, des projets

innovants en impliquant les structures financières, les fonds de garantie ainsi que les organismes de soutien à la création d'entreprises (ANSEJ, ANDI, CNAC).

- Encourager la mise en place du dispositif incubateur au niveau des entreprises.

Actuellement, il paraît très clairement que les trois structures qui sont censés travailler en coordination à savoir l'ANDRU pour le volet financement de la recherche scientifique, l'ANVREDET pour le volet de valorisation des résultats de la recherche, et l'INAPI pour l'aspect protection des inventions, sont des organismes complètement désarticulé travaillant en vase clos sans liens avec les partenaires.

De ce fait, il se dégage, aucune des mesures précises n'a pu rendre ces lettres de noblesse à la recherche scientifique et au développement technologique et ceux malgré l'existence des établissements voués à cette mission.

A ce constat s'ajoute, le problème lancinant de financement et de soutien des projets innovants. L'Algérie marque dans ce domaine, un grand retard, avec une quasi absence des banques d'affaires et sociétés de capital risque, un marché de capitaux très peu développé, ce qui handicapent fortement l'essor des activités innovantes.

### **1. 3. La politique de recherche scientifique en Algérie**

Le système de recherche en Algérie est très récent si on le compare à ceux des pays développés. Les activités de création scientifique et technologique ont été ignorées. Chose qui a engendré un retard dans la course technologique. Et, ce n'est qu'en 1998, qu'on retrouve la première tentative qui tente d'y remédier, à travers le vote de la loi n°98-11 du 03 mars 98, portant loi d'orientation sur la recherche scientifique et le développement technologique.

Cette loi réaffirme que la recherche scientifique et le développement technologique constituent des priorités nouvelles, à travers la création de 590 laboratoires de recherche dans les différents établissements de l'enseignement supérieur.

Ceci étant, l'Algérie dispose de plusieurs organismes et agences de diffusion de la recherche et d'aide à l'innovation ainsi que du transfert technologique. En effet, le réseau de la recherche scientifique compte à lui seul 18 établissements dont dix (10) centres de recherches, cinq (5) unités de recherche et trois agences de recherches, en plus des laboratoires de recherche dans les différentes universités du pays. (AMDAOUD 2014)

Le premier fait, qui apparaît clairement en Algérie est qu'il n'y a pas à proprement parlé de politique nationale de recherche en Algérie. Les structures en place semblent assez

bureaucratiques avec une action très limitée. Le rapport Med best étaye cette vision en pointant du doigt la fragilité du lien entre industrie et science, et l'absence de place pour les associations de recherche ou groupement d'ingénieur, etc (ANIMA 2005).

### **2.1. Panorama des pôles technologique en Algérie**

A l'heure, où l'en parle de système national d'innovation ; de dynamique de clystérisation et de politique de compétitivité dans les économies développées, en vue d'aller plus loin dans la dynamique de création de connaissance, de créativité et d'innovation, l'Algérie peine à mettre en place cette jonction entre les universités et les entreprises.

Ainsi, malgré les mesures annoncées dans le projet de loi de 2006 sur la période 2006-2010 portant sur la mise en place de technopoles régionales à proximité des universités et centres industriels et agricoles, l'observation du terrain montre témoigne d'une toute autre réalité.

En effet, actuellement, il n'existe en Algérie qu'un seul projet de cyber parc ou par technologique appelé cyber parc de Sidi-Abdellah. Il est le premier pôle technologique sur le territoire national, il a été lancé en 2001, et il s'articule sur trois districts : le parc technopolitain, le district d'innovation et les structures de soutien.

Le cyber parc de Sidi-Abdellah regroupera à terme, tous types d'entreprises, qu'elles soient locales ou étrangères offrant des produits et/ou services liés notamment aux technologies de l'information et de la communication (TIC).

Le parc technopolitain couvrira les aspects liés à la production tels que la fabrication de composants. Il comprend aussi les activités relatives à la distribution, à la commercialisation des produits et services. Des centres de transfert de technologie, des incubateurs, des pépinières, des agences d'aide aux petites entreprises et un observatoire des TIC.

Le district d'innovation quant à lui, comprendra des centres de service, de recherche et de développement d'entreprises privées ou publiques, d'universités et de consortiums ou de laboratoires de recherche indépendants dans le domaine des nouvelles technologies.

Enfin, le pôle de soutien comprendra, un ensemble d'activité de loisirs et de commerce tels que les structures hôtelières, des établissements de restauration et des petits commerces de

détails ainsi que des structures d'accueil pour entreprises. Seul bémol, c'est que le parc souffre d'un retard dans l'avancement et le parachèvement des travaux. Selon les autorités compétentes, ce parc va servir les activités des TIC non seulement pour la région d'Alger mais pour tout le territoire national.

Parmi les objectifs assignés à ce parc, nous avons :

- Créer un espace d'accueil dynamique pour les entreprises des TIC qui disposeront d'infrastructures high-tech et de bureaux intelligents.
- Développer l'emploi dans le secteur des TIC, d'accroître l'investissement du secteur privé, de stopper la fuite des cerveaux en offrant aux jeunes diplômés des emplois.
- Accroître le taux de création et d'essaimage d'entreprise orientée TIC et enfin développer un fort secteur TIC exportateur.

En dehors de ce projet, il n'existe en Algérie aucune autre forme d'agglomération scientifique et technologique. Néanmoins, l'Algérie est en train de mettre en place des mécanismes d'encadrement des petites entreprises, par recours aux concepts de pépinière d'incubateurs. (KENDEL.H 2003, P.80)

Le décret du 25 Février 2005 définit les pépinières d'entreprises comme des établissements publics à caractère industriel et commercial qui peuvent se présenter sous l'une des formes suivantes :

- Incubateur : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets dans le secteur des services.
- Atelier relais : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets dans le secteur de la petite industrie et les métiers de l'artisanat.
- Hôtels d'entreprises : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets issu du domaine de la recherche.

Ces futures pépinières auront pour objet :

- De développer une synergie avec l'environnement de l'entrepreneuriat ;
- De participer l'animation économique dans le lieu d'implantation ;
- De favoriser l'émergence de projets innovants et de soutenir les nouvelles créations d'entreprises ;
- De pérenniser les entreprises accompagnées à travers un meilleur suivi
- Devenir à moyen terme, un élément de la stratégie de développement économique

Suite à la promulgation de ce décret, de nombreux autres décrets exécutifs portant sur la création de pépinière ont été publiés dans 11 wilayas (Alger, Sétif, Constantine, Oran, Laghouat, Batna, Blida, Tlemcen, Annaba, El Oued et Tizi-Ouzou). Cependant, il existe très peu d'études de terrain qui rendent compte de la portée de ces structures et de leur effet sur le développement technologique et économique.

Par ailleurs, il nous semble pertinent de noter que l'Algérie possède un parc national important de zone industrielle<sup>111</sup> et de zone d'activité<sup>112</sup>. En effet, on recense 70 zones industrielles et plus de 500 zones d'activité. Seulement, la quasi-totalité de ces espaces industriels sont caractérisés par une situation de précarité chronique depuis plusieurs années maintenant.

Devant l'urgence de la situation, les pouvoirs publics ont entamé des programmes de réhabilitation de ces zones en vue de les impliquer de manière efficace dans l'activité économique. Ce tour d'horizon illustre de manière notable, l'absence de formes d'agglomération scientifiques au sens strict et ce malgré les divers potentialités dont dispose le pays.

## **2.2. La propriété intellectuelle**

Il existe en Algérie un organisme chargé de la protection industrielle et d'enregistrement de brevets. Il s'agit de l'Institut National Algérien de Propriété Industrielle (INAPI).

Cet établissement public à caractère industriel et commercial a été créé par le décret exécutif n°98-68 du 21 Février 1998, en substitution à l'Institut Algérien de Normalisation et de Propriété Industrielle créé en 1973 au titre de ses activités relatives aux inventions, et au Centre National du Registre de Commerce (CNRC) au titre de ses activités relatives aux marques, dessins, modèles industriels et appellations d'origine.

L'INAPI met en œuvre la politique nationale de propriété industrielle et assure notamment la protection des droits moraux des créateurs. C'est à ce titre qu'il est chargé :

- D'assurer la protection des droits de propriété industrielle ;
- De stimuler et renforcer la capacité inventive et innovatrice qui répondent aux nécessités techniques des nationaux, par des mesures d'incitation matérielles et morales ;

- De faciliter l'accès des utilisateurs nationaux, industries, Institutions de recherche, universités, etc. aux informations techniques contenues dans les documents de brevets, en identifiant, sélectionnant et en fournissant ces informations constituant des solutions de rechange à une technique donnée et recherchée par ces utilisateurs ;
- D'améliorer les conditions dans lesquelles les techniques étrangères sont importées en Algérie par l'analyse, le contrôle et la marche à suivre pour l'acquisition des techniques étrangères impliquant des droits de propriété industrielle et des paiements de redevances sur ces droits à l'étranger ;
- De promouvoir et développer la capacité des entreprises algériennes afin de faciliter les relations commerciales libres de toute concurrence déloyale, en protégeant le public contre toute confusion sur l'origine des produits, services et entreprises de commercialisation et en les prévenant contre les erreurs résultant de telles confusions.

Dans le cadre de ses missions, l'Institut assure :

- L'examen des demandes de protection d'inventions, leur enregistrement, et, le cas échéant, leur publication et la délivrance de titres de protection, fixés par la réglementation ;
- L'examen des demandes de dépôt de marques, de dessins et modèles industriels et d'appellation d'origine ainsi que leur publication ;
- L'enregistrement des actes affectant les droits de propriété industrielle et les contrats de licences et de cession sur ces droits ;
- La participation au développement de la créativité et le renforcement de sa mise en œuvre par la valorisation de l'activité innovatrice ;
- La mise en œuvre de toute démarche visant à assurer le contrôle du transfert de l'assimilation des techniques sous ses aspects liés à la propriété industrielle ;
- L'application des dispositions des conventions et accords internationaux en matière de propriété industrielle et le cas échéant, la participation à leurs travaux.

L'Institut met à la disposition du public toute documentation et information en rapport avec son domaine et constitue ainsi une banque de données sur la propriété industrielle. Cependant, et malgré les efforts fournis, le nombre de brevets enregistrés demeure faible et sont en majorité d'origine étrangère.

Cette situation reflète la faiblesse des capacités nationales en matière d'innovation et d'invention ainsi que des efforts de R/D à l'échelle nationale. Il est donc nécessaire de remédier à cette situation en prenant des mesures adéquates pour la stimulation de la R/D et de l'innovation par un régime d'encouragement Institutionnalisé, en particulier la protection des droits des chercheurs par le dépôt de brevets, droits d'auteurs, certificats d'inventeur ou d'innovateur.

### **2.3. L'activité de veille technologique**

La veille technologique est l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique et économique pour détecter les menaces et saisir les opportunités de développement.

Dans un contexte de mondialisation et d'internationalisation de la concurrence, il paraît patent, que la créativité ne suffit pas, il faut nécessairement connaître ce que font les entreprises concurrentes. Et dans ce sens, l'activité de veille technologique s'avère primordiale pour survivre dans un environnement turbulent.

Toutefois, la fonction de veille technologique reste méconnue en Algérie hormis quelques grandes entreprises de type SONATRACH et SONELGAZ, qui ont créées des structures chargées de veille stratégique dans le secteur de l'énergie.

En effet, le programme de la promotion de la recherche scientifique et du développement technologique en 1991, voulait déjà à l'époque inciter les entreprises à faire de la veille en vue de tirer profit des résultats de la recherche. La veille technologique devait devenir une fonction à part entière dans l'entreprise, à côté des fonctions classiques (production, commercialisation, finances...), à travers un dialogue permanent avec les entités de R/D et d'engineering en vue de favoriser les transferts technologique, par le biais de la collecte, le traitement et l'évaluation de l'information technique, et rendre plus efficace la coopération technique.

Cependant, la dernière décennie marque un sursaut de la part des acteurs économiques sur ce phénomène, en témoigne les différentes formations, symposiums et colloques portant sur la veille technologique et l'intelligence économique.

### **Section 2 : Diagnostic en matière de recherche et d'innovation en Algérie**

Dans cette deuxième section, nous allons présenter une étude faite sur un certain nombre d'indicateurs et une autre à l'aide de la matrice SWOT.

### **3.1. Les indicateurs d'innovations en Algérie**

L'évaluation de l'innovation en Algérie passe par l'analyse d'un certain nombre d'indicateurs, qui sont empruntés au modèle de conseil de la science et de la technologie canadien.

#### **3.1.1. Indicateur 01 : croissance économique ; variation du PIB et emploi :**

Les économies les plus avancées misent tout sur l'innovation pour stimuler la croissance et améliorer la productivité, qui est à l'origine de la création de richesse et d'emploi. Selon les statistiques du ministère des finances, concernant le PIB, l'Algérie semble enregistrer une croissance plus élevée que les pays de l'OCDE, ce pendant concernant le PIB par habitant l'Algérie a encore beaucoup à faire en matière de production.

Quant à l'emploi en 2010, selon les statistiques de l'ONS, enregistrant une baisse considérable par rapport aux années précédentes

Le PIB réel a baissé de 4,7 % en 2020, après une très faible croissance de 0,8 % en 2019. Quant au taux de chômage qui a été enregistré ( 11,40 % ) , a augmenté en 2020 (15.10%).

#### **3.1.2. Indicateur 02 : niveau de scolarité en % du PIB de la population ayant complétée une formation post secondaire**

L'éducation joue un rôle primordial dans l'économie de l'innovation. Le niveau de scolarité est l'indicateur le plus utilisé pour mesurer la qualification des ressources humaines d'une population donnée, le taux de réussite au BAC 2011 en Algérie a augmenté par rapport au taux de réussite de 2007.

Quand l'enseignement supérieur, le nombre inscrit pour l'année 2009/2010 dépasse celui de l'année 2007/2008, de ce fait Il y de plus en plus d'inscrits dans des formations supérieurs en Algérie.

Ce constat doit être modéré par deux aspects, d'une part la qualité de formation des étudiants, et d'autre part, le mouvement continu de fuite de cerveaux vers l'étranger. Ce dernier facteur constitue un des problèmes majeur auquel l'Algérie est confronté depuis quelques années.

En effet, dans une étude réalisée par l'IRD France dans le cadre du projet ESTIME, le nombre d'étudiants algériens étrangers inscrits dans l'enseignement supérieur a augmenté dans tous les pays hormis la France ou le nombre a baissé. Outre, comparé au nombre

d'étudiants étrangers, le nombre d'algériens étudiant à l'étranger a baissé dans tous les pays sauf au Royaume-Uni où leur part a augmenté.

Cet état global des lieux est toujours d'actualité, chaque année un nombre important d'étudiants partent à l'étranger pour poursuivre leur études, et l'absence d'études sur ce sujet empêche toute démarche ou mesure coercitive pour impliquer cette diaspora hautement qualifiée dans le développement du pays.

### **3.1.3. Indicateur 03 : structure industrielle selon le niveau technologique :**

Dans les économies avancées, l'analyse des structures industrielles de ces pays illustre un déplacement progressif des activités économiques traditionnelles vers des activités de plus en plus technologiques.

Dans le cas de l'Algérie, on est loin du compte, l'étude menée par l'IRD auprès des ingénieurs et chercheurs algériens montrent l'indifférence complète des décideurs pour ces questions et débats, la sous-évaluation salariale et statutaire, la non prise en compte de facteurs de blocage le long du processus qui mènent à l'innovation.

### **3.1.4. Indicateur 04 : dépenses de R/D :**

la R/D est au cœur même du processus d'innovation s'avère très utile pour lancer de nouveaux produits ou procédés ou à produire des améliorations incrémentales mais aussi à développer les capacités d'absorption des nouvelles technologies émergentes.

La presse algérienne parle d'un constat alarmant où il s'agit de plus dopper les budgets de la recherche et de l'enseignement supérieur sans véritable stratégie et vision long-termiste ni même d'une culture de contrôle et de résultats.

Il y a outre ce constat, une véritable incapacité à transformer l'effort de recherche en effort de développement. La R/D se limite dans les entreprises algériennes à une simple présence dans les organigrammes et structure sans véritable valorisation dans les faits.

Pour l'année 2017, les dépenses de la recherche et développement sont de 0.5% du PIB, un chiffre qui a augmenté par rapport aux années précédentes

### **3.1.5. Indicateur 05 : personnel scientifique et techniques :**

Avoir un capital humain de haut niveau, bien formé est un gage de compétence et d'innovation pour les entreprises. En Algérie, le nombre d'enseignants des établissements universitaires a augmenté depuis 2007 à 2010. Contrairement au nombre de chercheurs qui a diminué entre 1997 et 2005.

### **3.1.6. Indicateur 06 : taux d'exportation :**

Le taux d'exportation est l'une des mesures qui nous permet d'apprécier le degré d'ouverture d'une économie par rapport à l'extérieur ou reste du monde.

Pour l'année 2009 et 2010 ; les exportations algériennes représente une très grande part du PIB qui avoisine celui de certains pays développés.

Pour l'année 2017 , le chiffre d'exportation est calculé a 3 904 715 million DA , quant a l'année 2018 il a été enregistré a 4 800 538 million DA.

### **3.1.7. Indicateur 07 : exportation selon le niveau technologique :**

En Algérie, selon une étude menée par le réseau ANIMA, les exportations High-tech entre 2000 et 2002 est assez faible, Le Maroc et Israël font beaucoup mieux que l'Algérie en matière de produits manufacturés pour l'année 2000 .

### **3.1.8. Indicateur 08 : nombre de brevets déposés :**

Le brevet est l'une des formes des outputs du processus d'innovation dans les organisations. Il désigne un monopole temporaire d'exploitation qui confère l'inventeur une protection et un droit exclusif sur l'invention.

Si on compare l'Algérie aux autres pays maghrébins, on trouve un décalage flagrant, où ces derniers la dépasse fortement en dépôt de brevets.

La majorité des brevets déposés proviennent des non-résidents.

Pour l'année 2018, le nombre de brevet déposé est de 152, pour l'année 2019 le nombre de brevet déposé est de 113, on remarque une diminution

### **3.1.9. Indicateur 09 : part de la recherche universitaire financée par l'industrie :**

Il est essentiel de noter que l'université est une des composantes essentielles dans tout système d'innovation.

D'une part, permet de pourvoir le marché du travail avec une main d'œuvre qualifiée et spécialisée capable de relever les défis d'innovation.

D'une autre part, travers les différents études et publications de recherche contribue à l'avancement de la science et des connaissances dans différents domaines économiques.

### **3.1.10. Indicateur 10 : dépenses d'éducation en % du PIB :**

Les dépenses réelles consacrées à l'éducation ont augmenté entre 2000 et 2005 ; . L'augmentation des dépenses de fonctionnement s'explique par le recrutement de nouveaux enseignants plus qualifiés.

La répartition des dépenses est restée pratiquement la même, les quatre cinquièmes étant consacrés au fonctionnement. Dans l'ensemble, la priorité accordée à l'éducation dans le cadre du budget national n'a pas changé.

Les allocations budgétaires en 2005 et 2006 traduisent une diminution en termes réels, ce qui donne à penser l'existence d'un changement de priorités pour l'éducation au cours des deux premières années du Plan Complémentaire de Soutien à la Croissance (PCSC).

Pour l'année 2014, les dépenses du secteur de l'éducation dans son ensemble représente 0.86% du PIB (ministère des finances) (Calculs basés sur des données 2014 et l'évolution de la scolarisation en 2015.)

### **3.1.11. Indicateur 11 : dépenses de recherche universitaire en % du PIB :**

Tout système d'innovation qui se veut efficient est axé sur la recherche fondamentale. La multitude de publications et articles de recherche alimente la capacité d'innovation d'une économie, actuellement l'Algérie consacre 0.3% des dépenses du PIB pour de recherche.

### **3.1.12. Indicateur 12 : le nombre de publication universitaire par millier de population :**

Les publications scientifiques (articles, notes de recherche, articles, etc.) issus des milieux industriels et institutionnels (universités, centre de recherche...) permettent d'apprécier l'effort global consenti par une région ou un pays donné dans la production de connaissances et des savoirs.

Selon l'enquête menée par le groupe Thomson Reuters, la recherche scientifique demeure très faible dans les pays de la région MENA. Pour l'année 2009, la Tunisie dépasse largement l'Algérie.

Le système de recherche algérien est archaïque et dépassé par rapport au contexte actuel ou les maîtres mots sont l'innovation et la recherche de nouvelles technologies.

### **3.2. SWOT de l'innovation en Algérie**

L'étude qui a été élaborée par le réseau ANIMA (ANIMA, 2005, op.cit., P.18.) en 2005 fait un diagnostic détaillé de l'innovation de la région MEDA et plus particulièrement du cas de l'Algérie. Cette analyse est synthétisée dans les éléments suivants :

#### **3.2.1. Les Forces et faiblesses**

##### **A. Les Forces : il s'agit de :**

- Un engagement fort au partenariat euro-méditerranéen, basé sur le libre-échange, à travers notamment l'UMA (Union du Maghreb) et plus récemment la création de la zone de libre-échange arabe. (ZALE)
- Le démarrage d'un processus structuré de programmes de développement nationaux liés aux accords d'association. (Accords d'association avec l'union européenne en 2005 prévoyant la création d'une zone de libre-échange à l'horizon 2017)
- L'existence de programmes de réforme administrative, de programmes consacrés aux PME, de soutien à l'innovation (incubateurs et fonds de capital-risque).
- Les progrès dans l'évolution industrielle des principaux secteurs économiques.
- Les ressources naturelles abondantes en pétrole, gaz et produits chimiques.
- Les rivages, paysages, patrimoine historique et culturel, un bon climat.
- Les perspectives positives de croissance et potentiel élevé de secteurs tels que le tourisme.
- L'amélioration des conditions d'accueil des IDE en termes de disponibilité des zones de service, de salaires relativement bas pour les ingénieurs, d'existence d'incitations, du soutien de l'investissement par la BEI et les mécanismes associés.
- Le fuseau horaire identique ou proche de celui de l'Europe.

##### **B. Les Faiblesses**

Elles sont diverses à savoir :

- Dépendance élevée à l'exportation de produits primaires ou d'autres activités à faible valeur ajoutée (agriculture, pétrole, gaz et produits chimiques).
- Secteur public très développé.
- Niveaux élevés de bureaucratie.
- Accès difficile aux financements.
- Manque de culture d'entreprise et d'esprit d'entreprendre.
- Faible niveau d'investissement privé.
- Faible niveau de diversification économique, l'Algérie est un pays mono exportateur d'hydrocarbures.
- Faible niveau d'investissement du secteur public dans la science et l'éducation technologique et la R/D.
- Faible mobilité du personnel impliqué dans l'enseignement supérieur et la recherche.
- Fragmentation de l'infrastructure existante de R/D.
- Non identification de priorités stratégiques en science, technologie et innovation.
- Faible niveau des qualifications en gestion de l'innovation dans les secteurs public et privé.
- Investissement négligeable du secteur privé dans la R/D.
- Faible niveau de scolarisation dans l'enseignement supérieur.

### **3.2.2. Les opportunités et les menaces**

#### **A. Les Opportunités**

On recense notamment :

- Accroissement d'échanges par création d'une zone euro-méditerranéenne de libre-échange.
- Ascension dans la chaîne de valeurs dans les secteurs du pétrole et du gaz, des produits chimiques, de la production agricole, du tourisme et des services.
- Exploitation des restructurations en cours de l'industrie européenne (délocalisation).
- Exploitation de la tendance des pays développés à délocaliser les tâches intensives de service vers les pays à bas salaire et compétence élevée (Centres d'appel, travail de backoffice, communication, conception, développement et même recherche fondamentale).
- Exploitation de la diaspora méditerranéenne en Europe et dans le reste du monde.

#### **B. Les Menaces**

- Instabilité politique et fondamentalisme religieux.
- Malaise social dû aux niveaux élevés de pauvreté et de chômage aussi bien qu'à l'écart de prospérité perçue entre groupes de revenu supérieur et inférieur.
- Non accumulation d'une capacité stratégique dans la planification, l'exécution et l'évaluation des programmes.
- Manque d'intégration de la politique de ressources humaines, de R/D et d'innovation avec les besoins de la société et de l'économie.
- Absence d'une culture de R/D pilotée par la demande.
- Incapacité à trouver le juste équilibre entre les priorités à court terme et les défis du long terme.

## **Conclusion**

Après plus de trente ans d'études, de programmes et de textes de lois, il n'existe toujours pas de véritable stratégie de recherche en Algérie et la création scientifique semble reléguée au second plan. La seule activité scientifique existante est principalement localisée au sein des établissements de formation supérieure et elle est uniquement concentrée sur les domaines scientifiques traditionnels et non pas sur des technologies considérées partout ailleurs comme des technologies clefs.

## **Introduction**

L'objet de ce chapitre est d'essayer de mesurer l'impact que peut avoir une innovation sur l'avantage concurrentiel d'une entreprise, à travers l'étude de l'introduction d'un nouveau processus de production. Le chapitre est divisé en deux sections, la première est consacrée à la démarche et au déroulement de l'enquête effectuée sur le terrain et la deuxième section est consacrée à la présentation des résultats.

### **Section I : Méthodologie de stage et présentation de l'entreprise**

Cette première section est dédiée à la présentation de la démarche méthodologique lors de l'enquête et celle de l'entreprise concernée, à savoir la SPA GENERAL EMBALLAGE, à Akbou (Bejaia).

#### **1.1. Méthodologie de l'investigation empirique**

Afin de confronter la problématique posée dans le cadre de cette recherche avec la réalité du terrain, nous avons réalisé un stage pratique au sein de la SPA GENERAL EMBALLAGE, le service qui a nous a accueilli est le service commercial que nous tenons à remercier. En plus des autres services tels que les services communication, développement, et infographie.

Nous avons eu recours à un guide d'entretien autour de l'innovation dans l'entreprise en General et l'innovation appliquée sur outil de production, qui est l'imprimante dénommée *Masterflex*. Un recueil des données relatives à l'entreprise a été réalisé afin d'essayer de déterminer et de mesurer l'impact de cette innovation sur les résultats de l'entreprise, particulièrement sur l'avantage concurrentiel.

##### **1.1.1. Le guide d'entretien**

Ce guide d'entretien a été conçu sur la base des aspects théoriques que nous avons cités auparavant, afin de se familiariser avec la politique d'innovation de l'entreprise et la Masterflex qui représente l'innovation technologique que nous avons étudiée.

Il comporte 11 questions dont 5 sont d'ordre General pour connaître la politique d'innovation de l'entreprise, les dépenses en R&D, les brevets, et ses collaborations. Les 6 autres sont autour de la Masterflex pour connaître ses spécificités, ses avantages par rapport aux équipements des concurrents, et produits qu'elle génère et son impact sur l'entreprise.

### **1.1.2. Les indicateurs de l'entreprise**

Nous nous sommes référés à 5 indicateurs lors de notre analyse et qui sont :

- Le volume des ventes
- Le chiffre d'affaires
- Le nombre de clients
- Les parts de marché
- La part du chiffre d'affaires dans l'exportation

Nous avons étudié l'évolution de ces indicateurs de 2008 jusqu'à 2020 en mettant l'accent sur l'année 2011 qui représente l'année de l'introduction de la Masterflex.

## **1.2. Présentation de l'organisme d'accueil SPA GENERAL EMBALLAGE**

La production du carton ondulé est un secteur stratégique, en ce sens où la plus part des produits manufacturés et cultivés ont besoin d'emballage, ce dernier est un lien essentiel entre le fabricant de produit et le client. Ainsi, du point de vue des entreprises et des consommateurs, le conditionnement doit atteindre plusieurs objectifs : identifier la marque, transmettre de l'information sur le produit, faciliter le transport et protéger le produit, aider au stockage à domicile, et faciliter la consommation et l'utilisation du produit. En résumé, l'emballage est l'outil commercial et marketing par excellence pour le positionnement d'un produit sur le marché.

### **1.2.1. Informations Générales**

Basée à Akbou, à 180 km à l'est d'Alger, SPA General Emballage, créée en 2000, est une entreprise familiale algérienne spécialisée dans la fabrication et la transformation de carton ondulé., Entrée en exploitation en 2002, General Emballage est une Société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur trois sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec plus de 1000 employés et un chiffre d'affaires qui ne cesse d'augmenter, General Emballage est une entreprise certifiée ISO 9001 : 2015 date d'émission 9 avril 2018, est aujourd'hui c'est le leader en Algérie, et le plus grand producteur de carton ondulé en Afrique.

## **1.2.2. Historique de l'entreprise**

**2000 :**

- 1<sup>er</sup> Août : création de la SARL General Emballage avec un capital social de 32 millions de dinars dans la zone d'activité de Taharacht (Akbou. W. de Bejaia) (décision APSI N°13051 Du 06 juin 1998)

**2002 :**

- Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés.

**2006 :**

- Le capital est porté à 150 millions de dinars.
- Effectif : 318 employés.

**2007 :**

- Le capital est porté à 1,23 milliards de dinars
- Entrée en production de l'usine de Sétif
- Effectifs : 425 employés
- Trophée de la Production, pour l'optimisation de l'appareil de production dans le cadre de programme Euro-Développement d'appui à la PME/PMI algérienne (MEDA I).

**2008 :**

- Début d'exportation vers Tunisie
- Entrée en exploitation de l'unité d'Oran

**2009 :**

- Augmentation du capital social à 2 milliards de dinars
- Entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II » (MPEF II) avec une participation de 40%.
- General Emballage devient une société des capitaux (SPA).
- Effectif : 597 employés

**2010 :**

- Exprimé en Dollars son chiffre d'affaire et son résultat net sont respectivement de 38,053 millions de dollars et 2,071 millions de dollars ; ce que place General Emballage au 50<sup>ème</sup> rang des entreprises algériennes.
- Effectifs : 630 employés

Chapitre IV : Étude de l'impact de l'innovation sur l'avantage concurrentiel. Cas de la SPA GENERAL EMBALLAGE

2011 :

- Cotation COFACE « @@@ », compagnie française pour le commerce extérieur (notation suprême de la capacité d'une entreprise à honorer ses engagements vis-à-vis de ses clients et fournisseurs.

- Effectif : 699 employés.

2012 :

- Les capacités de production sont portées à 130 000 tonnes.
- L'usine d'Oran est transférée à la ZI Hassi Aneur.
- Production des premiers ouvrages en haute résolution.
- Signature d'une convention cadre de partenariat avec l'Université de Bejaia

Notation COFACE « @@@ »

- Effectif : 830 employés.

2013 :

- Certification ISO 9001 : 2008 attestant une aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux réglementations en vigueur.
- Démarrage de la première promotion de licence en Emballage & Qualité à l'Université de Bejaia.

- Effectif : 960 employés.

2014 :

- Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence National de l'Emploi (ANEM).

- Début des exportations vers la Libye.
- Effectif : 1005.

2015 :

- Entrée en production de la nouvelle usine de Sétif à la ZI Ain Sfiha
- 1<sup>er</sup> Prix d'encouragement de l'Export Trophy 2014, décerné, 02 juin 2015, par World Trade Center Algeria (WTCA).

- Effectif : 1100 employés.

2016 :

- Début d'exportation vers l'Espagne.
- Sortie de Maghreb Private Equity Funds et entrée de Developpment Parteners International (DPI) et de la Deutsche Dation Investitions Fund (DEG) à hauteur de 49% du capital social.

- Début d'exportation vers Mauritanie
- Effectif : 1170 employés.

2017 :

- Notation COFACE « @ @ @ »
- Effectif : 1200.employés

2018 :

- Certification ISO 9001 Version 2015
- Notation COFACE « @ @ @ »
- Effectif : 1200 employés

2019 :

- Distinguée comme entreprise « inspirante » pour l'Afrique dans le rapport « Compagnie to inspire Africa 2019 » du London Stock Exchange Group (Bourse de Londres)
- Première expédition sur la Belgique.
- Prix spécial du jury de Trophée Export 2018 (WTCA)
- Première expédition sur la France.
- Effectif : 1201
- Nouvelle certification en ISO 140001 et 450001..

### **1.1. Ressources et moyens de l'entreprise :**

On distingue les équipements et les infrastructures

#### **1.3.1. Equipements :**

- Deux onduleuses au niveau de l'unité d'Akbou, et une au niveau de l'unité de Sétif ;
- Vingtaine d'équipements de production et de transformation sur les trois unités ;
- Equipements d'emballage (fileuses – palettiseurs) ;
- Equipements pour la récupération, et le traitement des déchets ;
- Equipements de contrôle et de laboratoires ;
- Equipements de manutention (chariot élévateur - pont roulant - système de convoyage) ;
- Equipements de fabrication de cliché, de forme de découpe et des échantillons ;

- Logiciels de pointe comme Adobe Illustrator et Adobe Photoshop ;
- Equipements de maintenance, de réparation et d'entretien ;
- Equipements de bureaux et informatiques ;
- Logiciels de gestion (Volupack, PC TOP, GMAO,...) ;
- Equipements de surveillance et de sécurité ;
- Véhicules de services et minibus pour le transport et le déplacement de personnel ;
- Le transport de marchandises sous-traité chez TMF LOGISTIQUE.

### **1.3.2. Les infrastructures :**

- Deux bâtiments pour la direction Generale et l'administration ;
- Deux bâtiments de production et de maintenance ;
- Laboratoire de contrôle de qualité ;
- Magasin pour la pièce de rechange et fournitures ;
- Magasin pour les matières premières ;
- Magasin pour les produits finis (expédition) ;
- Ateliers de fabrication des clichés et les formes de découpe ;
- Parkings pour le stationnement des véhicules ;
- Unité de production et de transformation à Sétif ;
- Unité de transformation à Oran.
- Un nouveau centre de collecte de déchet papier et carton sur ALGER.

### **1.2. Utilisation des NTIC (Nouvelles technologies de l'Information et de la communication :**

General Emballage accorde une importance particulière à la communication interne, puisque c'est un facteur clé de la réussite d'une entreprise ; dans le sens où celle-ci s'inscrit dans une dynamique d'échanges informationnels et d'une valeur ajoutée à la gestion des ressources humaines. En effet, la communication interne permet de ;

- Fédérer autour d'un projet ;

- Valoriser les compétences ;
- Renforcer le sentiment d'appartenance ;
- Stimuler l'efficacité et de la créativité des salariés ;
- Améliorer le climat General et les performances de l'entreprise.

Pour assurer une meilleure gestion de la communication interne, General Emballage a mis en disposition un système de communication permanent, ouvert et rapide destiné à toucher de larges publics internes, à travers les outils suivants :

- **Le papier (la communication écrite) :** c'est tous les informations et les communiqués qui circulent à base d'un support papier (le journal interne destiné aux salariés, le livret d'accueil, les notes écrites et les tableaux d'affichage)
- **L'échanges (la communication orale) :** c'est un débat de changement d'idées entre le personnel qui permet de renforcer l'esprit d'équipe et fédérer les salariés, aider pour prendre les décisions, féliciter les salariés et motiver les troupes dans un air d'ambiance, discuter les sujets liés au présent et à l'avenir de la société,...ces échanges faites à base des : réunions, le team building, les conventions et séminaires.
- **L'électronique :** c'est l'ensemble de moyens électroniques software et hardware qui sont mis à la disposition des salariés, ce qu'on appelle les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

En plus des téléphones fixes et mobiles, ordinateurs, internet, fax et imprimantes. General Emballage exploite les logiciels les plus performants configurés spécialement pour l'industrie de carton ondulé :

#### **A. ERP VoluPack (Volume Packaging Enterprise Ressources Planning) :**

Le système d'information Volupack est un volume Software ERP collaborateur avec les industriels de packaging depuis plus de 30 ans, ce partenariat sur le long terme lui a permis de développer une connaissance fine sur les besoins de secteur d'emballage grâce à son moteur de configuration qui lui permet de gérer les processus liés à la fabrication d'emballages en carton selon des modules bien déterminés.

**LES MODULES DE L'ERP VOLUPACK :**

- **Le devis optimisé :** c'est un module clé du système d'information, il optimise le choix de carton et le choix des machines (détermination automatique de la gamme), comme il optimise aussi les coûts de la palettisation, le transport, et d'autres coûts secondaires configurables (coût de sous-traitance, coûts de stockage, coût d'amortissement, coûts financiers,.....) ;

Permet de récupérer les données de l'étude sans ressaisie et peut à tout moment imposer chacune composantes de devis : carton, machines, coûts, marges, ...

- **Commande et dossier de fabrication :** Hautement configurable, l'ERP Volupack permet de personnaliser les processus qui correspondent vraiment à la manière de votre travail. La gestion des commandes en est un bon exemple. De nombreux types de commandes sont disponibles : fabrication la demande, fabrication pour stock interne, commande sur stock, .... Vous pourrez également activer de nombreuses options de fonctionnement suivant vos besoins : revue de contrat, génération automatique des stocks prévisionnels, cadencements de livraisons, gestion des excédents, ...etc.

Pour chaque commande de production, un dossier de fabrication est créé, et la commande peut également être générée par l'échange des données informatisées (EDI) avec les clients.

Il permet de réaliser un suivi complet de la chaîne commande, production, stock, jusqu'au prix de revient.

- **Achats :** tous les achats de matières ou de prestations peuvent être intégralement gérés par Volupack. Les achats de plaques pour les transformateurs ou les achats de bobines pour les onduleurs sont bien sûr des éléments gérés avec une attention particulière.
- **Planification, production et prix de revient :**

Pour les onduleuses, la planification est interfacée avec les logiciels de planification onduleuses, et pour la transformation la planification est réalisée via le module Direct Planning ;

La gestion de la production recoupe un large ensemble de modules : suivi des temps de production, déclaration de consommations et de productions, suivi des consommations bobines, suivi de la sous-traitance.

La collecte des informations de production permet d'actualiser le planning en temps réel. Elle a également pour but d'établir un prix de revient mettant en évidence les différences entre le (prévu) du dossier de fabrication et (réalisé) constaté en production.

- **Gestion des stocks :** ce module permet la gestion des stocks de matières et produits finis, en physique ou prévisionnel, selon le besoin. Il supporte plusieurs méthodes de valorisation des stocks, comme il permet notamment de gérer les transferts d'emplacements et les inventaires.
- **Logistique & Livraison :** ce module permet d'optimiser au mieux les affrètements grâce à des fonctionnalités avancées de (picking palette) en manuel ou par gestion codes-barres qui permet de réaliser les livraisons en maintenant un stock juste en temps réel.
- **Facturation :** La facturation est automatique, sans aucune ressaisie. Les maquettes des factures sont complètement personnalisables et peuvent être envoyées automatiquement aux clients, en format PDF ou selon un protocole EDI (Echange de Données Informatisées). Les écritures de facturation sont également transférées automatiquement vers la comptabilité.

## **B. Logiciel de programmation PC TOP :**

Le PC TOP est un logiciel de planification utilisé dans les entreprises d'emballage du carton ondulé. Il est en inter échange d'informations avec l'ERP VOLUPACK.

Le PC TOP permet de programmer les machines et planifiés les commandes saisies sue Volupack par le service commercial tout en déterminant les dates de productions. Ce logiciel donne une vision et la cadence Generale de production de chaque machine grâce aux OF (Ordre de Fabrication). La programmation des commandes diffère d'un client à l'autre.

Le PC TOP est en inter relation avec le service réception des produits finis afin de facturer et livrer les commandes aux clients.

## **C. Report Server (simply business intelligence)**

Le logiciel <REPORT SERVER> permet de lire la situation financière du client en termes de créances (solde et échu)

### **1.3. L'environnement de l'entreprise :**

### 1.3.1. L'offre de l'entreprise (produits et services)

#### A. Produits principaux fabriqués à GE:

**Tableau N°6 : Produits principaux fabriqués au sein de GE**

Produits	Définition / caractéristiques
Plaques et intercalaires	-La plaque est un produit semi-fini destiné à la transformation, cependant l'intercalaire est un produit fini destiné pour maintenir parfaitement les produits palettisés.
Caisses américaines	-Composition, modèle, dimensions et impression personnalisé répondants aux exigences de client selon le type de produit à transporter ; -Economique, écologique, propre et publicitaire.
Caisses télescopiques	- Pour différentes utilités, selon le produit à emballer ; --Dimensions et formes à la demande ; -Impression haute résolution.
Barquettes laitages	-Ventile et protège la qualité des produits laitiers de la palettisation jusqu'à la mise en rayon.
Display	-Emballage avec impression photo-réaliste ; -présentable sur les lieux de vente, et publicitaire.
Plateaux et caisses à fruits et légumes	-Il satisfait aux exigences de l'UE sur la traçabilité, -Il conserve plus longtemps (+3 jours) la fraîcheur des aliments / résiste à l'humidité...
Box carrés et octogonaux	-Réalisé à base de papier à fort grammage en double cannelure ; -Rigide et résistant : peut contenir de grandes charges (jusqu'à 500 kg) ; -Réutilisable pour plusieurs rotations.
Boîtes à pizza	-Dimensions et formes à la demande ; -Impression haute résolution ; -Papier de contact alimentaire...
Boîtes d'archives	-Montage manuel rapide ; -Languettes d'ouverture facile ; -Disponible en plusieurs couleurs.
Carton paraffiné	-Anticorrosion, anti-infiltration, barrière contre les coulées de graisses ; -Association pertinente aux plateaux fruits et légumes ; -Idéal pour les longs trajets maritimes.
Etui pharmaceutique	-Épaisseur de carton environ 1 mm ; -Impression flexo post-print 5 couleurs + vernis.
La flexographie	-C'est une technique d'impression qui offre un large éventail de possibilité, de l'impression minimaliste 1 couleur aux 5 couleurs + vernis ; -Elle permet des visuels vifs et photo-réalistes.

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise, 2021.

### **B. Produits et services accessoires :**

En plus de la colle à base d'amidon qui se prépare à l'entreprise, on peut résumer les autres produits accessoires, dans les trois services intervenants dans la production :

-Service développement : chargé du développement des produits et l'étude des maquettes, le plan de découpe et le plan d'échantillon selon les besoins de client.

-Service infographie : ce dernier pour mission de concevoir, reproduire et réaliser toute formes de maquettes et clichés destinées à l'impression sur les emballages en traitant des images numériques ou en réalisant des dessins, tout en respectant les mesures et les couleurs désirés par le client.

-Service forme de découpe : ce service est pour la réalisation des tracés et la fabrication, la réparation et la modification des moules et réalisation échantillon.

- Ce qui concerne les services accessoires, SPA General Emballage offre :

-Le transport à domicile ;

-La possibilité de dotation par une station de collage, et l'accompagnement dans une prestation logistique d'avenir.

### **1.3.2. Clients :**

**Tableau N°7 : principaux clients de GE**

<b>Natures de la clientèle</b>	<b>Part en pourcentage</b>
Particuliers	0 %
Professionnels	95 %
Entreprises	
Administration publiques	0 %
Etrangers (exportation)	5%

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise, 2021.

### 1.3.3. Fournisseurs

**Tableau N°8 : Localisation des fournisseurs de GE**

Caractère des fournisseurs	Part en pourcentage
Fournisseurs locaux	02 %
Fournisseurs étrangers	98 %

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise, 2021.

La lecture au tableau ci-dessus indique l'industrie de la SPA General Emballage est dépendante des importations à 98%, contre une fourniture locale très faible de 2%. Les bobines de papier représentent 80% du total des achats, ce que place la SPA GE devant l'investissement inévitable dans l'amont (source) pour assurer l'autosuffisance et éliminer la dépendance externe et éviter tout problème possible pouvant affecter sa continuité et sa croissance. Sans oublier que le stockage aussi très coûteux ce qui influence directement sur le cout de revient des produits et la politique de la concurrence.

- Le tableau ci-dessous illustre les principaux achats de GE et leurs sources :

**Tableau N°9 : principaux fournisseurs de GE**

PRINCIPAUX ACHATS	FOURNISSEURS	PAYS
Bobines de papier		Espagne
		Arabie Saoudite
Equipements et pièces de rechanges		Italie
		Espagne
		France
		Hollande
Film étirable		Algérie
		
Amidon		

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise, 2021.

### 3.1. Concurrents :

**Tableau N°10** : Localisation des concurrents de GE

	<b>Part en pourcentage</b>
Concurrents locaux	100 %
Concurrents étrangers	0 %

**Source** : Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise, 2021.

La stimulation des meilleurs producteurs qui génèrent plus de demandes d'emballages, notamment pour certains produits comme les emballages de haute qualité, a permis pour General Emballage non seulement d'augmenter ses ventes, mais aussi de diversifier son offre et d'améliorer sa compétitivité localement.

Aujourd'hui, General Emballage est le *leader* national du carton ondulé avec 75 % des parts de marché et 1201 employés, il intervient dans tous les domaines d'activités, de l'industrie à l'agroalimentaire en passant par les fruits et légumes.

#### **Les principaux concurrents de la SPA General Emballage :**

- **LE CHALLENGER** : ..... parmi les pionniers dans l'histoire de l'industrie du carton en Algérie, Maghreb Emballage (sis à Oran) a investi depuis 1948 dans le domaine de carton ondulé, aujourd'hui il détient **25 %** des parts de marché et près de **500 employés**.

#### **- LES SUIVEURS:**

- IECO Emballage sis à la Z.I d'Ouled Yaich / Blida.
- TONIC Emballage sis à la Z.I de Bousmail / Tipaza.

- **AUTRES** : SIFCO - Kora Emballage – Leader Emballage - ...etc.

## **Section 2 : Présentation et analyse des résultats**

Après avoir présenté la méthodologie suivie pour aborder la partie pratique du mémoire ainsi que les informations relatives à l'entreprise enquêtée, cette seconde section est une présentation exhaustive des résultats que nous avons obtenus lors du recueil des réponses dans le guide d'entretien ainsi que l'analyse des indicateurs de performance de la SPA General Emballage

### **2.1. Guide d'entretien**

Nous allons donc présenter les réponses des responsables de la SPA General Emballage relatives au guide d'entretien ainsi que notre appréciation par rapport à ces dernières pour pouvoir porter un jugement sur la problématique traitée dans le cadre de ce mémoire.

#### **2.1.1. Quels sont les types d'innovations utilisés au sein de l'entreprise ?**

L'innovation au sein de l'entreprise se trouve dans la conception et la qualité de ses produits, puisque ces derniers sont personnalisés (chaque client dispose d'un ou plusieurs produits spécifiques). L'entreprise a intégré quelques produits qui n'existaient pas dans le marché algérien :

- La boîte à pizza, tacos, poulet, et hamburger ;
- La barquette à fruits/légumes ;
- Barquette à yaourt ;
- Emballage qui peut servir pour l'exposition (boîtes présentoirs) ;
- Boîtes pour bouteilles de l'huile prête à porter.

L'innovation est faite par rapport à la demande du client et celle de son marché. L'idée principale vient du client puis elle sera développée par les équipes de l'entreprise.

#### **2.1.2. Quelles sont vos dépenses en R&D ? (Estimation)**

Le rôle du service développement est la conception et la création de produits sur système après avoir étudié sa faisabilité, l'activité de l'entreprise ne nécessite pas de dépenses en Recherche et Développement (R&D).

Le service développement est divisé en trois parties :

- La partie chargée du développement du produit (avec le client)
- La partie chargée de la réalisation des clichés

- La partie chargée de la conception

Les dépenses en R&D sont celles émises pour l'achat de logiciels :

- Logiciels de conception de maquettes
- Logiciels de création de produits sur machine
- Logiciels de conception de tracés

Les dépenses sont également utilisées pour des formations du personnel afin d'être à jour par rapport aux nouveautés du marché.

### **2.1.3. Quels sont vos brevets?**

Les brevets de l'entreprise sont par rapport à l'utilisation des machines qui sont des certificats de conformité à l'utilisation de la matière première comme l'emballage de produits alimentaires. Ce qui implique que cette entreprise ne détient pas de brevets au sens propre.

### **2.1.4. Etes-vous en collaborations avec des centres de recherche ou des universités concernant l'innovation ?**

L'entreprise est en collaboration avec trois universités (Bejaia, Sétif, et Oran) concernant une formation intitulée : Emballage et qualité, mise en place depuis 2013, une Licence professionnelle basée uniquement sur l'emballage. Vu le manque de formation dans le domaine, l'entreprise a créé cette formation en collaboration avec l'Université dans laquelle les étudiants étudient suivant le système de l'université et travaillent durant les vacances au sein de l'entreprise en faisant le tour de tous les services (formation en alternance), puis ils sont directement recrutés à l'obtention de leurs diplômes. Ce qui fait que la majorité des employés sont des étudiants.

### **2.1.5. Etes-vous en collaboration avec des entreprises nationales ou des organismes étrangers concernant l'innovation ?**

La collaboration avec les entreprises étrangères est dans l'acquisition d'accessoires tel que les moules des machines pour le développement de chaque nouveau produit sachant que chaque client dispose au minimum de 5 à 6 produits. Cela suppose que cette entreprise travaille avec ses clients sur la base d'un rapport personnalisé (demande à la carte).

### **2.1.6. D'où vient cette idée d'innovation de l'acquisition de la Masterflex ?**

L'idée vient du président-directeur général de l'entreprise, après que la technologie lui a été proposée par les producteurs et l'avoir vue à l'œuvre dans des salons internationaux, et bien sûr après avoir fait une analyse de marché. Cela démontre que cette entreprise est à l'écoute de l'évolution continue de son domaine d'activité, bien que cette acquisition s'est faite à l'étranger.

### **2.1.7. Pourquoi exactement la master Flex ?**

Il existe un type d'impression qu'on appelle le contre collage dans lequel on fait l'impression sur du papier puis on le colle sur le carton ce qui donne une très bonne qualité, mais l'inconvénient de ce type d'impression est qu'on ne peut pas faire d'impression à un très grand ou très petit format, et qu'elle a un coût élevé. L'impression que fait l'entreprise directement sur le carton n'a pas une si bonne qualité et ne dispose que de quatre couleurs.

La Masterflex permet de faire une impression à 8 couleurs avec vernis directement sur le carton, ce qui donne un rendu similaire à 90% au contre collage, sur des grandes et petites dimensions, et avec un coût très réduit. C'est l'avantage essentiel procuré par l'introduction d'une telle innovation pour l'entreprise.

### **2.1.8. Quels sont les produits innovants générés par l'acquisition de la Masterflex ?**

- Des produits à impression highgraphique
- Des produits à impression de 6 couleurs
- Des caisses à fond automatique
- Des boîtes présentoirs
- Des emballages complexes (coupures, collages...)

La Masterflex permet d'imprimer sur n'importe quelle dimensions (trop petite ou trop grande), ce qui n'était pas possible avant, ainsi que l'impression de haute qualité à 8 couleurs.

### **2.1.9. En quoi ces produits sont-ils innovants par rapport à ceux de la concurrence ?**

Au moment de l'acquisition de la Masterflex, GE était le seul détenteur de cette dernière en Afrique. L'entreprise arrive donc à fabriquer des produits complexes qu'aucun autre

producteur africain ne puisse faire, et également le fait qu'elle puisse faire une impression presque similaire à celle du contre collage avec un coût très réduit.

**2.1.10. Quelle est l'impact de l'acquisition de la Masterflex par rapport à vos concurrents ?**

- L'acquisition de nouveaux marchés
- L'acquisition de marchés détenus précédemment par les concurrents (augmentation des parts de marché)

Le fait que la Masterflex puisse produire de tels produits (question 8), a permis à GE de créer de nouveaux marchés inexistant auparavant. La fabrication de produits similaires à ceux des concurrents (question 9) a incité les clients des concurrents à s'orienter vers les produits de GE, renforçant ainsi ses parts de marché.

**2.1.11. Quels sont les avantages de la Masterflex ?**

- Une qualité d'impression
- Une qualité de découpe
- Une productivité élevée
- Un avantage concurrentiel

Cela a permis à l'entreprise d'avoir de très bons résultats en termes de productivité, de ventes, de chiffres d'affaires et de clientèles. Ce que nous allons exposer dans le second élément de cette section.

**2. Analyse de données de l'enquête**

Avec l'aide des documents internes et les employés de l'entreprise, nous avons pu récolter les données nécessaires pour effectuer notre enquête. Nous avons pu déterminer au fil des années l'évolution d'un certain nombre de paramètre

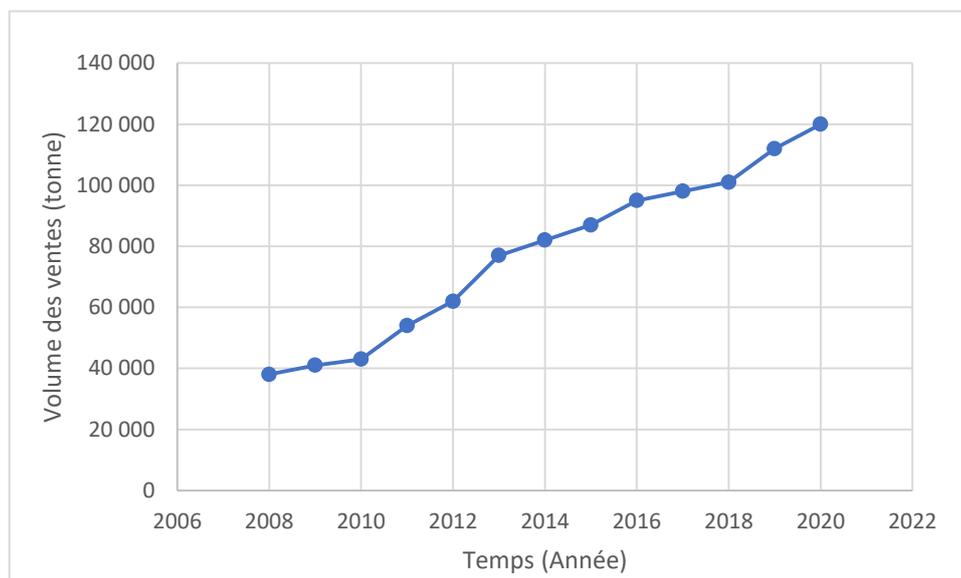
**2.1. Volume des ventes**

**Tableau n°11 : Evolution du volume des ventes entre 2008 et 2020**

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Volume des ventes (tonne)	38000	41000	43000	54000	62000	77000	82000	87000	95000	98000	101000	112000	120000

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise, 2021.

**Figure n°14 :** Evolution du volume des ventes entre 2008 et 2020



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise, 2021.

Nous constatons une augmentation continue dans le volume des ventes de 2008 jusqu'à 2020 avec une accélération à partir de 2011 par rapport aux années précédentes. Cette augmentation est de l'ordre du double en 2014 et du triple en 2020.

Cela est dû à l'introduction de la nouvelle innovation qui consiste en l'imprimante ultramoderne « *Masterflex* »

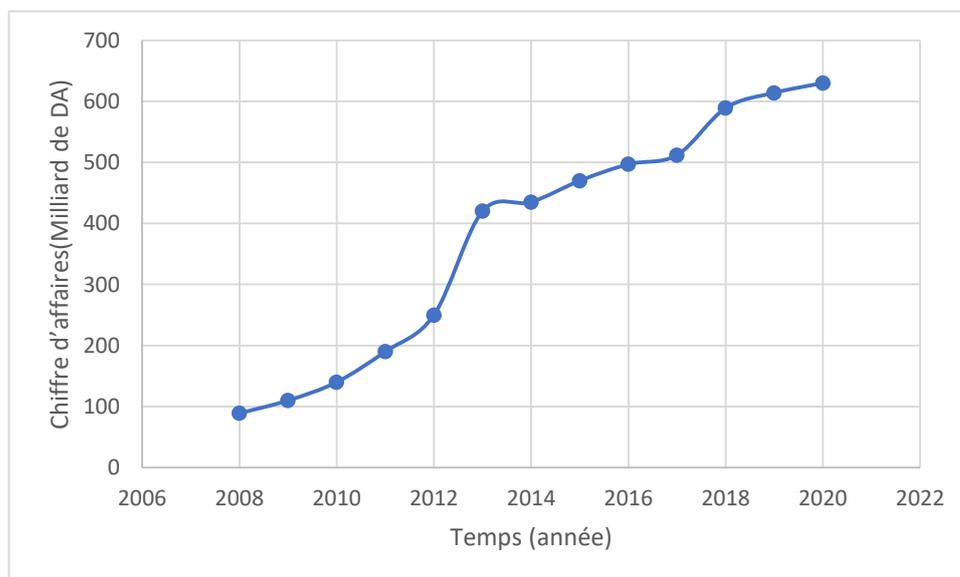
## 2.2. Chiffre d'affaires

**Tableau n°12 :** Evolution du chiffre d'affaires entre 2008 et 2020

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires (milliard DA)	89	110	140	190	250	420	435	470	497	512	589	614	630

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise, 2021.

**Figure n°15 :** Evolution du chiffre d'affaires entre 2008 et 2020



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise, 2021.

Le chiffre d'affaires est en augmentation continue avec une accélération depuis 2012. De 2008 à 2020 ce dernier a été multiplié par 7, sa plus grande augmentation était en 2012 en passant de 250 à 420.

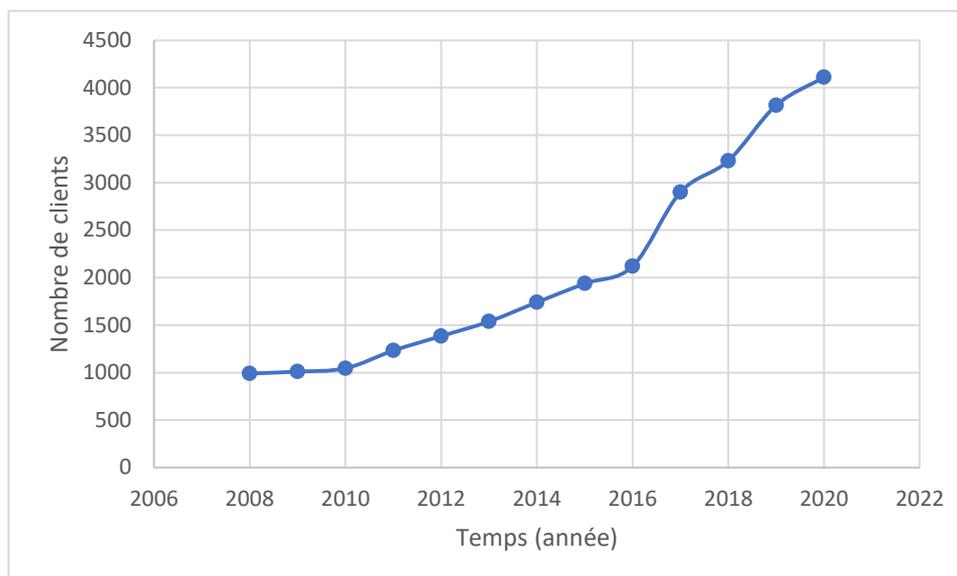
### 2.3. Nombre de clients

**Tableau n°13 :** Evolution du nombre de clients entre 2008 et 2020

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre de clients	990	1010	1045	1232	1384	1538	1740	1938	2120	2900	3230	3815	4110

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise, 2021.

**Figure n°16 :** Evolution du nombre de clients entre 2008 et 2020



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise, 2021.

Le nombre de clients est en constante évolution de 2008 jusqu'à 2020 allant de 990 à 4110, le nombre a doublé en 2011 en passant de 1045 à 1232.

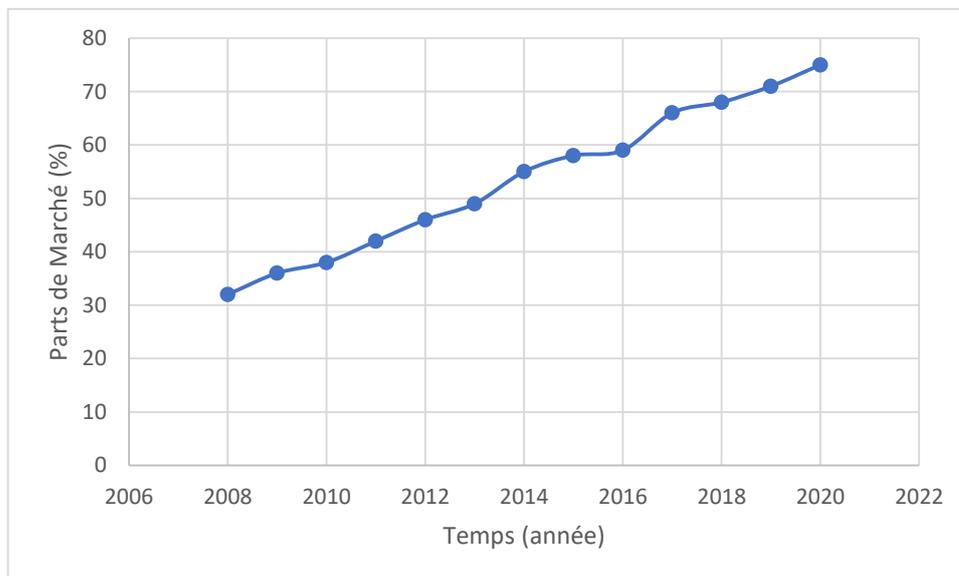
## 2.4. Parts de marché

**Tableau n°14 :** Evolution des parts de marché entre 2008 et 2020

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Parts de marché (%)	32	36	38	42	46	49	55	58	59	66	68	71	75

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise, 2021.

**Figure n°17 : Evolution des parts de marché entre 2008 et 2020**



reprise, 2021.

Les parts de marché sont en augmentation constante depuis 2008, elles sont passées d'un tiers à 3/4. L'entreprise couvre 75% du marché national.

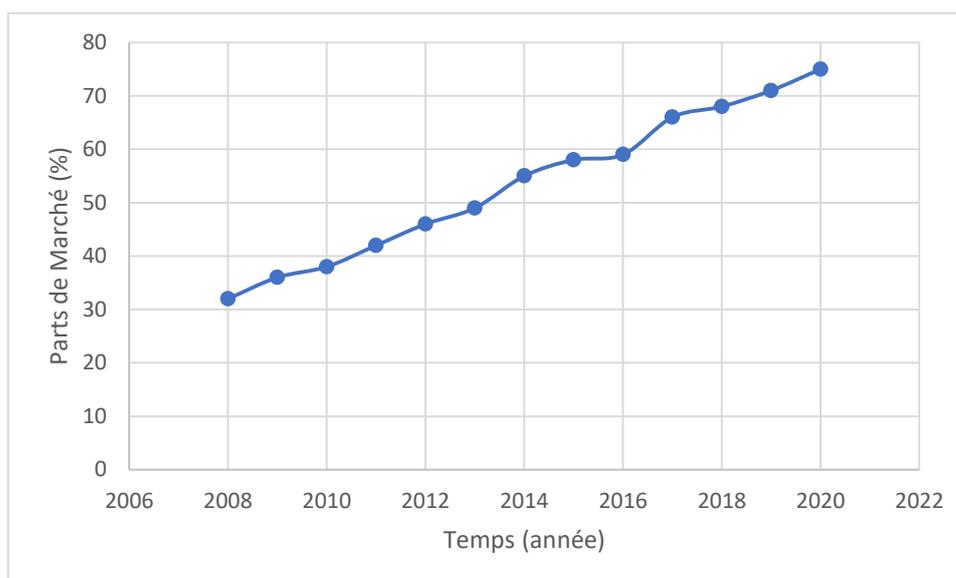
## 2.5. Exportations

**Tableau n°15 : Evolution des exportations entre 2008 et 2020**

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Exportations (%)	0	0	0.2	0.5	1.6	1.88	2.13	2.4	2.56	2.66	2.7	2.99	3

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise, 2021.

**Figure n°18 :** Evolution des exportations entre 2008 et 2020



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise, 2021.

Pour les années 2008 et 2009 le pourcentage des exportations était nul, c'est à partir de 2010 que l'entreprise a commencé l'exportation, et son pourcentage est en augmentation depuis. Entre 2011 et 2012, on constate une hausse dans la vitesse d'augmentation.

### 3. Récapitulatif des résultats

Au terme de l'investigation empirique que nous avons effectuée au sein de la SPA General Emballage, à travers le guide d'entretien et l'analyse des données recueillies sur l'entreprise, nous pouvons récapituler les résultats essentiels comme suit :

- Les innovations créées par l'entreprise ne viennent pas de la R&D mais plutôt de la volonté du client (à la carte) ;
- L'entreprise est en collaboration avec les universités pour former ses propres employés ;
- Elle a acquis la Masterflex, celle-ci arrive à fabriquer des produits similaires à ceux des concurrents avec un prix réduit de plus une bonne qualité d'impression, productivité...
- La Masterflex a pu générer des produits défiant la concurrence ainsi qu'une productivité énorme.
- Tous les indicateurs analysés montrent une augmentation continue
- Tous les indicateurs ont au moins triplé entre 2008 et 2020

Chapitre IV : Étude de l'impact de l'innovation sur l'avantage concurrentiel. Cas de la SPA GENERAL EMBALLAGE

- L'année 2011 a eu un impact sur la plus part des indicateurs en les faisant progresser plus rapidement grâce à l'introduction de la Masterflex
- L'introduction de la Masterflex a fait augmenter les volumes de production et de vente, et procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel en générant des produits similaires à ceux des concurrents avec un prix réduit.

## **Conclusion**

Ce présent chapitre est le résultat de l'enquête menée au sein de la SPA GENERAL EMBALLAGE, il nous a permis de faire une description pratique de ce que nous avons apporté comme réponses à la problématique qui consiste à mesurer l'impact de l'innovation sur l'avantage concurrentiel.

Nous avons pu connaître la politique d'innovation de l'entreprise qui consiste en l'introduction de nouvelles technologies avant la concurrence et le service à la carte. D'après les indicateurs étudiés, l'entreprise progresse de plus en plus et l'introduction de la Masterflex a eu un impact positif sur l'ensemble des indicateurs en les faisant évoluer au plus vite. Enfin, nous pouvons dire que l'introduction de cette innovation a renforcé l'avantage concurrentiel de l'entreprise GE et consolidé sa position sur le marché face à ses principaux concurrents.

## **CONCLUSION GENERALE**

Dans un marché concurrentiel, l'entreprise peut jouer un rôle important si elle met en place une stratégie de différenciation qui vise à réduire les coûts tout en satisfaisant les exigences des consommateurs en matière de qualité et fiabilité. Cela passe par l'introduction de nouvelles technologies, l'accélération de son programme de recherche par les dépenses de R&D et les brevets, l'amélioration du service client afin de gagner un pouvoir sur le marché. L'innovation est un processus managérial qui encourage l'entreprise à s'améliorer constamment pour faire face aux changements et pour résister face à la concurrence.

Tout au long de notre recherche, nous avons essayé de trouver des réponses aux questions posées dans la problématique qui consiste à mesurer l'éventuel impact de l'innovation sur l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Nous avons choisi l'entreprise industrielle privée GENERAL EMBALLAGE, par rapport à sa position importante sur le marché de fabrication du carton ondulé.

Au cours de toute la partie théorique, nous avons présenté les notions de l'innovation et de l'avantage concurrentiel en offrant une vision d'ensemble de ces concepts, leurs types et leurs enjeux fondamentaux.

Notre étude pratique a été fondée sur un guide d'entretien auprès des dirigeants de l'entreprise GE ainsi qu'un recueil de données afin d'obtenir des résultats nous rapprochant le mieux de notre problématique.

Le guide d'entretien nous a montré que les types d'innovations utilisés au sein de GENERAL EMBALLAGE sont l'innovation de produit et de procédé. En effet, l'entreprise arrive toujours à acquérir les nouvelles technologies avant ses concurrents telles que la Masterflex sur laquelle nous avons réalisé notre étude. Leurs produits sont toujours en innovation puisqu'ils sont personnalisés pour chaque client en additionnant le désir de ce dernier et les compétences des concepteurs de l'entreprise. Cela confirme la première hypothèse énoncée dans l'introduction de ce mémoire.

La machine de production « Masterflex » que l'entreprise avait acquise a pu générer un avantage concurrentiel grâce à ses produits qui sont similaires à ceux des concurrents mais avec plus de dimensions possibles et un coût réduit.

L'analyse de données a montré que l'entreprise évolue d'une manière continue en couvrant 75 % du marché national et en réalisant un chiffre d'affaires très important. Tous les indicateurs sont en progression continue ce qui prouve que l'entreprise est très stable stratégiquement.

L'année 2011 qui se trouve être celle de l'acquisition de la « Masterflex » a marqué tous les indicateurs en les faisant évoluer plus vite que par le passé, cette innovation a permis à l'entreprise de créer de nouveaux marchés et de reprendre des marchés détenus par les concurrents auparavant.

Nous pouvons dire que l'innovation affecte fortement l'avantage concurrentiel, puisque depuis l'acquisition de cette innovation, les parts de marchés et le nombre de clients augmentent de plus en plus, parallèlement avec le chiffre d'affaires et le volume des ventes.

En réponse à notre problématique, nous pouvons affirmer que l'innovation impacte positivement l'avantage concurrentiel, par conséquent, plus l'innovation est importante plus les concurrents ont du mal à rivaliser avec l'entreprise qui innove. En définitive, ils n'ont plus d'autres choix que de céder leurs parts de marché.

## Références bibliographiques

### Ouvrages :

1. ARNOLD C. COOPER, CAROLYNY. WOO e t W ILLIAM C. DUNKELBERG, «Entrepreneurs perceived chances for success», Journal of Business Venturing, 1988.
2. BELLON. B, L'innovation créative, édition, Economica, Paris, 2002.
3. BLONDEL. F et GAULTIER. S, « Vie & science de l'entreprise », ANDESE, Paris, 2006.
4. BOURGUIGNON ANNICK, « L'évaluation de la performance : un instrument de gestion éclaté», édition Groupe ESSEC, Paris, 1998.
5. BZYLAT. T, L'innovation, un jeu pour la France, 2013.
6. CHARLES C., GWENOLA B., BERNARDY , «le pilotage et l'évaluation de l'innovation », in Déployer l'innovation : Méthodes, outils, pilotage et cas d'étude , les fiches pratiques, édition Génie industrie l, paris, 2011.
7. CHOUTEAU M. et VIEVARD.L, L'innovation, un processus à décrypter- le centre ressources prospectives du Grand Lyon, Paris, 2007
8. CHUCHILL.N & LEWIS.V, «les cinq stades d'évolution d'une entreprise », Harvard Expansion, 1983.
9. JIHENE. M, "Politique industrielle et système d'innovation dans les pays en voie de développement », BSI, France, 2014
10. DUCREUX. J, « stratégie les clés du succès concurrentiel », édition d'organisation, Paris, 2004.
11. ESPOSITO MARIE-CLAUDE et ZUMELLO CHRISTINE, « L'entrepreneur et la dynamique économique, l'approche anglo-saxonne, Economica, Paris, 2003.
12. FEMEZ -WALSH.S et ROMON. Fin LE LOARNE SEVERINE et BLANCO SYLVIE, « management de l'innovation », Paris.
13. GOUDEY. A, BONNIN.G, « Professeur-Chercheur et Entrepreneur » Paris, 2014
14. GOUDEY. A, « marketing pour ingénieurs », DUNOD, Paris, 2010.
15. HENDERSON et CLARK, Innovation architecturale, Science administrative trimestrielle, Paris, 1990.
16. JEROME.B, RICHARD.S, NADA. K, « La connaissance client : une ressource pour l'innovation ? les cas d'un constructeur automobile », ICD, Paris
17. JORGE MARIO, MARTINEZ PIVA et RANDOLPH GILBERT, «la compétitivité une approche méthodologique », NACIONES UNIDAS CEPAL, Haiti, 2007

18. KRUPKA PASCAL, « Une stratégie pour la gestion des connaissances », Edition LIAISONS, Paris, 2002.
19. LACHMANN, J, Le Finance m e nt des Stratégies de l'Innovation, Economica, Paris, 1993
20. LE LOARNE SEVERINE e t BLANCO SY LIVE, « Management de l'innovation », édition Pearson éducation, paris, 2009.
21. MANUEL d'OSLO, Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des Données sur l'innovation, troisième édition, OCDE, 2005.
22. MANUEL DE FRASCATI, mesure des activités scientifiques et techniques, OCDE/GD (94)114, Paris, 1994
23. MAUNOURY JEAN-LOUIS, Economie du savoir, Persée , Paris, 1972
24. MAUNOURY J-L., La genèse des innovations: la création technique dans l'activité de la firme , Presses universitaires de France , Paris, 1999
25. PAVITT.K, The objectives of technology policy, Science and Public Policy14 (4), 1987.
26. PERRIN JACQUES, « concevoir l'innovation industrielle », édition CNRS, paris, 2001.
27. PONS François-Marie et Marjolane De RAMECOURT, « l'innovation à tous les étages », Paris, 2007
28. PORTER M.E, stratégie compétitive : techniques d'analyse des industries et des concurrents, New-York : la presse libre, 1980.
29. PORTER M, « L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », édition DUNOD, Paris, 1986.
30. ROGERS. E.M., « Diffusion de l'innovation », la presse libre , 4<sup>eme</sup> édition, New-York, 1995.
31. SCHUMPETER J, « Théorie de l'évolution économique », Paris: Dalloz, 1926.
32. THOMPSON, Bureaucratie et innovation, Université de Press, Washington, 1965
33. VERNA. G, « croissance ou survie ? Quelle sera l'attitude la plus probable pour une petite entreprise légale du tiers monde », gestion 2000, Paris, 1994
34. VEMON, Investissement international et commerce international dans le cycle du produit, Quarterly Journal of Economics, Paris, 1966.
35. WALCH.S et ROMON.F, «Le Dictionnaire du Management de l'innovation », 1<sup>ère</sup> édition, Paris, 2008

## Revues et documents :

1. ANIMA – Réseau Euro-méditerranéen des Agences de Promotion des Investissements, « La méditerranée intelligente : Innovation, pôles technologiques et attraction de l'investissement », in *Notes et documents ANIMA n°9*, Agence Française pour les Investissements Internationaux / Marseille Innovation, Avril 2005.
2. BARREYRE, la typologie de Barreyre , document sur l'innovation, Paris, 1980
3. E-bourse d'Algérie , 2017, <http://bourse-dz.com/concurrence-l-entreprise-algerienne-face-à-son-concurrence-internationale/> (Algérie)
4. CHRISTOPHE NACHBAUR, Marketing stratégique, revue, Paris.
5. COOPER.R.G, cité par TOMALA. FREDERIC, SENECHAL. OLIVIER, TAHON, « Modèle de processus d'innovation ». 3<sup>ème</sup> Conférence Francophone de processus modélisation et simulation, (2001), «Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels», MOSIM'01, Troyes(France ), 1979.
6. JOHN C. NARVER et STANELEY F. SLATER, «l'effet d'une orientation marché sur la rentabilité des entreprises », in *Journal of Business Research* , EBSCO Publishing, 1990.
7. KOENIG GERARD, « l'apprentissage Organisationnel: repérage des lieux », revue française de gestion, N160, Paris, 2006.
8. Khelfaoui H., « La science en Afrique à l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle : la science en Algérie – 3<sup>ème</sup> partie : Professions », Institut de Recherche pour le Développement (IRD France), Commission Européenne, Ministère français des Affaires Etrangères, 2001.
9. KOENIG GERARD, «Théories mode d'emploi » in *Revue* , édition La voisier, Paris, 2006.
10. KOMBOU L, « Quelle entreprise pour le Grand Nord ? », Université de Ngaoundéré, Cameroun, 1999. 9. LUC DE BRA BANDERE, « le management des idées de la créativité à l'innovation », DUNOD, 2002.
11. RAYNAL.F et RIEUNIER.A, Pédagogie : Dictionnaire des concepts clés, 5<sup>ème</sup> édition, Edition ESF éditeur, Paris, 2005.
12. LACHALL. L, «la compétitivité: concepts, définitions et application », in revue le futur des échanges agroalimentaires dans le bassin méditerranéen : enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité, Zaragoza : CIHEAM, n 57. (voir :<http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=1600240>), 2001.
13. Les stratégies génériques ou pas domaine d'activité, BTS tertiaires, cours de droit, économie et management-culture économique , juridique et managériale , SURFECO 21, 2011.

14. MALCUIT, G., POMERLEAU, A., MAURICE, P, Psychologie de l'apprentissage. Termes et concepts. Québec : EDISEM, MALOINE, 1995.
15. MICHEL.M, CORINNE.T, PIERRE.A, « Capacité d'innovation des Entreprises agroalimentaires et insertion dans les réseaux : le rôle de la proximité organisationnelle », Varia, Paris, 2006.
16. Ministère de l'industrie et des mines, 27/05/2018, URL : <http://www.m.dipi.gov.dz/>? Bulle tin-de -veille -statistique.
17. MOHIEDDINE.R, MURAT. Y , «Motivations et déterminants de l'innovation technologique », HAL : archives ouvertes, Paris, 2011
18. MULLER.J,« stratégie d'innovation, concurrence et performance des nouveaux produits», La voisier, revue française de gestion, Paris, 2005.
19. OCDE, «Mesurer l'innovation », 2010, consultéle (24/04/2018), URL : <http://www.oecd.org/innovation/strategie/mesurer>
20. VAN DE VEN, problèmes centraux dans la gestion de l'innovation, Informs, Paris, 1986

#### **Travaux universitaires :**

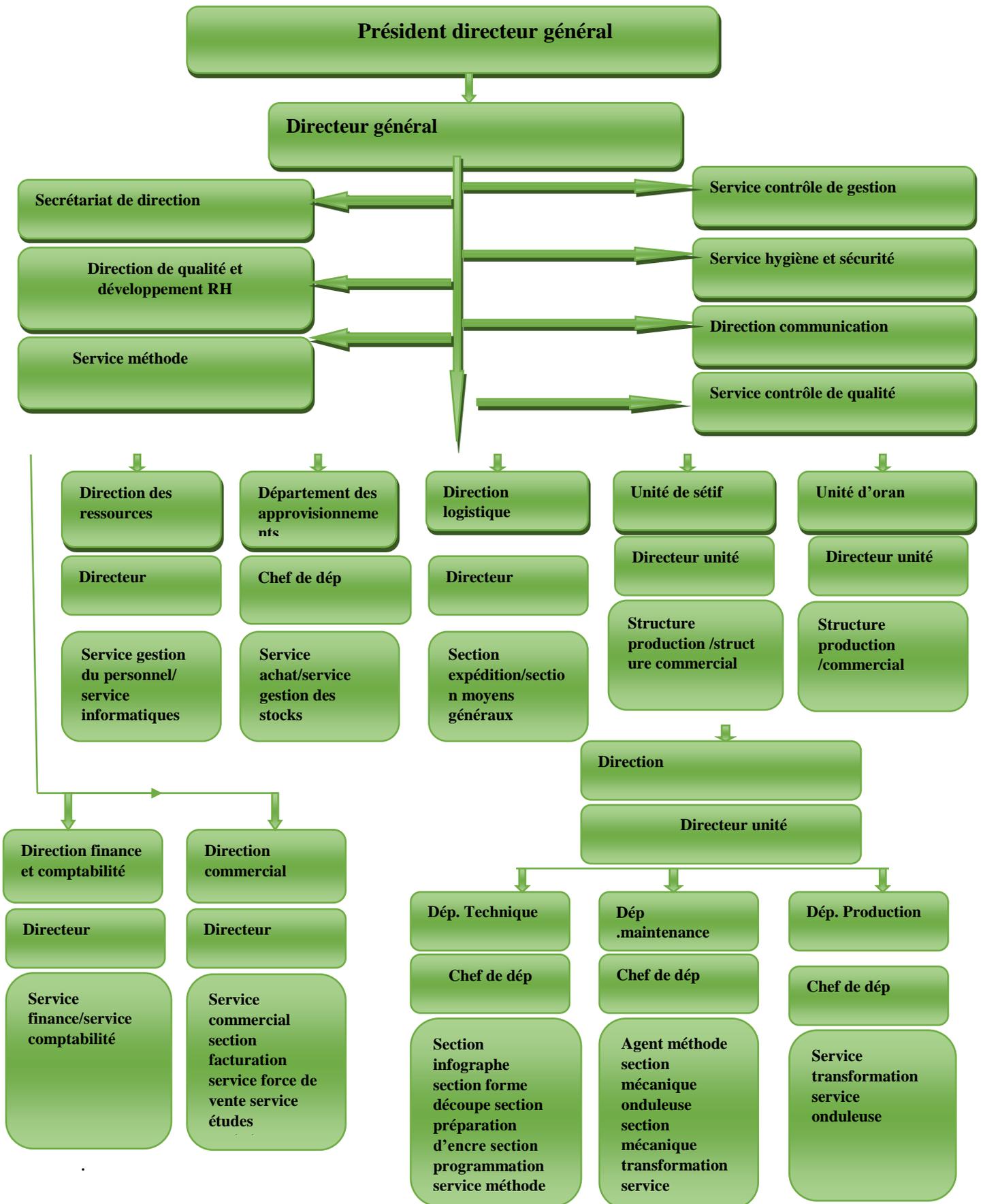
- 1.ABBAS. N, L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises, diplôme Master, université de Bejaia, 2014
- 2.AMARI. S, La stratégie d'entreprise entre adaptation et rupture, Université BENKAMLA MOHAMED Abdelaziz, Oran, 2013.
- 3.AMDAOUD.M, La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Diplôme de magister, Université Mouloud Mameri, Tizi Ouzou, 2014
- 4.DUTTA, S.LANVIN, B.VINCER.S, L'indice mondial de l'innovation, Come ly university, INSEAD and WIPO, 2011
- 5.EUGENE ARTHUR, «Diversification du portefeuille produits services et amélioration des performances dans les entrprises publiques camerounaises », ESSEC Douala, diplôme master, Cameroun, 2007.
6. JEREMY G, «Management de l'innovation », diplôme de Master, NEGOCIA CCIP, Paris, 2010.
- 7.Kendel H., « Stratégie de développement de la PME dans le secteur des ISMMEE en Algérie », Mémoire de DEA : Veilles et Intelligence Compétitive/ CRRM Marseille, Septembre 2003.
8. KHALED.A, LATRECHE.L, «Place de l'autonomie dans le processus de l'enseignement / apprentissage du FLE », diplôme master, Université de Bejaia, 2017

9. LAROCHE. N, «économie de l'innovation », Mémoire de licence 3 APE, Paris, 2009.
10. LAYAN.C, DUPUY M. MONTALBAN, «les structures industrielles et l'innovation », diplôme de mast r, université de Bordeaux , 2016
11. RABIEE ABIDAR, « Management de l'innovation et la performance des entreprises agroalimentaire », diplôme licence, université ibn zohr FSJES, Agadir, 2009.
12. SAHBI GUEDDA, «Les facteurs clés de succès qui influencent la performance d'un produit dans un contexte de collaboration touristique réussie », mémoire master, université du Québec, 2009.
13. SCHUETZE e t GIBSON, Modeling systems of innovation: an enterprise -centered view, Elsevier, University of British Columbia Vancouver BC, Canada, 1997.
14. STEPHAN.J, «marketing stratégique », Business& management. Univrsity, Genève, 2013.

**Textes de lois :**

- 1.Décret exécutif n°98-137 du 03 Mai 1998 portant création, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de valorisation des résultats de la recherche et du développement technologique, Journal Officiel, n°28 du 06 Mai 1998.

**Annexe 01 : Organigramme de la SPAGENERAL EMBALLAGE**



## Annexe 02 : Guide d'entretien

1. Quels sont les types d'innovations utilisés au sein de l'entreprise ?
2. Quelles sont vos dépenses en R&D ? (Estimation)
3. Quels sont vos brevets?
4. Etes-vous en collaborations avec des centres de recherche ou des universités concernant l'innovation ?
5. Etes-vous en collaboration avec des entreprises nationales ou des organismes étrangers concernant l'innovation ?
6. D'où vient cette idée d'innovation de l'acquisition de la **Masterflex** ?
7. Pourquoi exactement la master Flex ?
8. Quels sont les produits innovants générés par l'acquisition de la master flex ?
9. En quoi ces produits sont-ils innovants par rapport à ceux de la concurrence ?
10. Quelle est l'impact de l'acquisition de la master Flex par rapport à vos concurrents ?
11. Quels sont les avantages de la master flex ?

## Table des matières

<i>Introduction générale</i> .....	8
<i>Chapitre 1. Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise</i> .....	12
<b>Section 1 : Aspects théoriques sur l'innovation : enjeux, définitions, typologies</b> .....	12
1.1. Etymologie (origine) du concept Innovation.....	12
1.2. Définitions de l'innovation .....	13
1.3. La distinction entre innovation, invention et créativité .....	14
1.4. Les caractéristiques de l'innovation.....	17
1.5. Les types de l'innovation.....	17
1.6. Les risques et les motivations de l'innovation .....	19
<b>Section 2 : Le processus et management de l'innovation dans l'entreprise</b> .....	21
2.1. La définition du processus de l'innovation.....	21
2.2. Les étapes de l'innovation.....	21
2.3. Les différents modèles du processus de l'innovation .....	25
<i>Chapitre 2. L'avantage concurrentiel et son rapport avec l'innovation</i> .....	29
<b>Section 1 : Aspects théoriques sur l'avantage concurrentiel : définition, enjeux</b> .....	29
1.1. Définition de l'avantage concurrentiel de l'entreprise .....	29
1.2. L'avantage concurrentiel comme un facteur de la compétitivité .....	30
1.3. Les facteurs clé de succès d'une entreprise.....	32
1.4. Les enjeux de l'avantage concurrentiel.....	33
1.5. Lien entre la concurrence/marché-innovation .....	34
<b>Section 2 : Les outils d'analyse concurrentielle</b> .....	35
2.1. L'analyse de Michael Porter .....	35
2.2. L'analyse par les chaînes de valeur de l'entreprise .....	39
2.3. Les autres outils d'analyse (le cycle de vie du produit, SWOT, PESTEL) .....	40
2.4. Les matrices : BCG-ADL-MCKINSEY.....	46
2.5. Effet d'expérience (courbe d'expérience) .....	47
<i>Chapitre 3. L'innovation en Algérie, politique et diagnostic</i> .....	51
<b>Section 1 : Politique de l'innovation en Algérie</b> .....	51
1.1. Organismes de recherche et de valorisation de la recherche en Algérie.....	51
1.2. Evaluation des structures de promotion et de soutien à l'innovation.....	52
1.3. La politique de recherche scientifique en Algérie.....	55
1.4. Panorama des pôles technologique en Algérie.....	56
1.5. La propriété intellectuelle.....	58
1.6. L'activité de veille technologique.....	60
<b>Section 2 : Diagnostic en matière de recherche et d'innovation en Algérie</b> .....	60
2.1. Les indicateurs d'innovations en Algérie.....	61
2.2. SWOT de l'innovation en Algérie.....	65
<i>Chapitre 4. Étude de l'impact de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans une entreprise. Cas de la SPA GENERAL EMBALLAGE</i> .....	69
<b>Section 1 : Méthodologie de stage et présentation de l'entreprise</b> .....	69
1.1. Méthodologie de l'investigation empirique .....	69
1.2. Présentation de l'organisme d'accueil SPA GENERAL EMBALLAG.....	70
<b>Section 2 : Analyse et interprétation des résultats</b> .....	82
2.1. Guide d'entretien.....	82
2.2. Analyse des données de l'enquete.....	85
2.3. Récapitulatif.....	90
<i>Conclusion générale</i> .....	93

<i>Références bibliographiques</i> .....	96
Annexes.....	102
<i>Table des matières</i> .....	105
<i>Liste des tableaux</i> .....	106
<i>Liste des figures</i> .....	107
<i>Résumé</i>	

## **Liste des tableaux**

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

**Tableau n° 2** : Les grandes stratégies de base

**Tableau n° 3** : Cycle de vie du marché

**Tableau n° 4** : Organismes de recherche et de valorisation de la recherche en Algérie

**Tableau n° 5** : Types d'innovation recensés selon l'INAPI

**Tableau N° 6** : Produits principaux fabriqués au sein de GE

**Tableau N° 7** : principaux clients de GE

**Tableau N° 8** : Localisation des fournisseurs de GE

**Tableau N° 9** : principaux fournisseurs de GE

**Tableau N°10** : Localisation des concurrents de GE

**Tableau n° 11** : Evolution du volume des ventes entre 2008 et 2020

**Tableau n° 12** : Evolution du chiffre d'affaires entre 2008 et 2020

**Tableau n° 13** : Evolution du nombre de clients entre 2008 et 2020

**Tableau n° 14** : Evolution des parts de marché entre 2008 et 2020

**Tableau n° 15** : Evolution des exportations entre 2008 et 2020

## Liste des figures

**Figure n°1:** De l'invention à l'innovation

**Figure n°2 :** Les types d'innovation

**Figure n°03 :** Les questions qui devront contenir par l'idée de l'innovation

**Figure n°04 :** Le plan d'action pour le passage d'une idée au projet

**Figure n°05 :** Le modèle de la boîte noire

**Figure n°06 :** Le modèle « Science Push »

**Figure n°07 :** Le modèle « DEMAND Pull »

**Figure n° 8 :** Le modèle des cinq forces de Porter

**Figure n° 9 :** Un instrument d'analyse : la chaîne de valeur

**Figure n°10 :** le cycle de vie d'un produit

**Figure n° 11 :** le cycle de vie de l'industrie

**Figure n° 12 :** Le cycle de vie d'un marché

**Figure n° 13 :** Courbe d'expérience

**Figure n°14 :** Evolution du volume des ventes entre 2008 et 2020

**Figure n°15 :** Evolution du chiffre d'affaires entre 2008 et 2020

**Figure n°16 :** Evolution du nombre de clients entre 2008 et 2020

**Figure n°17 :** Evolution des parts de marché entre 2008 et 2020

**Figure n°18 :** Evolution des exportations entre 2008 et 2020

## **RESUME**

L'objet de ce mémoire est d'essayer de mesurer l'impact de l'innovation sur l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Nous avons réalisé une enquête au sein de l'entreprise industrielle privée General Emballage, sise à la zone industrielle, Taharacht, à Akbou (Bejaia), spécialisée dans la fabrication de carton ondulé. Nous avons établi un guide d'entretien auprès des dirigeants de l'entreprise, de plus, de l'analyse de certains indicateurs : le chiffre d'affaire, le nombre de client, le volume des ventes et les parts de marché. Les résultats obtenus ont confirmé que l'innovation impacte positivement sur l'avantage concurrentiel dans le cas de l'entreprise étudiée, que ses parts de marché ont sensiblement augmenté depuis l'introduction de cette innovation et que sa position sur le marché s'est davantage consolidée.

**Mots-clés :** Innovation, Avantage concurrentiel, Parts de marché, General Emballage.