



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

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

Département des Sciences de Gestion

*Mémoire*

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Entrepreneuriat

*Thème*

**Le rôle de l'innovation dans  
l'avantage concurrentiel :**  
**Cas de l'entreprise Very Net de la zone  
industrielle d'Akbou de la wilaya de Bejaïa**

**Réalisé par :**

Tahir Tiziri

Tamdrari Siham

**Encadré par :**

Dr. Moustafa Oukaci

Année universitaire : 2020/2021

## Remerciements

*Tout d'abord, on tient à remercier DIEU, le tout puissant qui nous a donnés la force et le courage, les moyens nécessaires pour mener à terme ce travail.*

*Nous sommes redevables envers nos familles qui nous ont soutenuessans cesse durant notre cursus.*

*Nous remercions notre encadreur M.OUKACIMOUSTAFA pour sa collaboration direct et ses précieuses orientations pour la réalisation de ce modeste travail et qui était avec nous comme trinôme durant la réalisation de ce mémoire de fin d'étude.*

*Ensuit pour les membres jury qui ont accepté dévaluer et de juger notre travail.*

*Notre remerciement va également pour les enseignants de master Entrepreneuriat qui nous a donné l'envie pour suivre dans cette voie.*

*Enfin, on remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, pour leur soutien et leur encouragements, merci à tous.*

## *Dédicaces*

*Tout d'abord, Louange à « ALLAH » qui m'a guidé sur le droit de chemin tout ou long du travail et m'a inspiré les bons.*

*Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous eux qui me sont chers,*

*A mes chers parents pour leurs sacrifices, qui m'ont guidé durant les moments difficiles de ce long chemin.*

*A la mémoire de mon père, décédé trop tôt, qui m'a toujours poussé et motivé dans mes études que dieu l'accueille dans son vaste paradis.*

*Ma mère qui a été à mes côtés et ma soutenu durant toute ma vie que dieu la garde pour nous.*

*A mes frères Rahim, Takfarinas, Makhlouf, Amirouche, Belaid, Salem et leurs femmes samia hayat et leurs enfants, Maya , Dadi, djoudjou, koukou, anyas, dacine, anibal, akcel*

*A mes sœurs Rabia, Dalila, Ghnima et ses enfants*

*A mes chères copines Siham, kami, khoukha, taous*

*Spéciale dédicace a mes amis Idir, loucif*

*A tous mes collègues et mes amis de l'université.*

*Tiziri*

## *Dédicaces*

*Tout d'abord, Louange à « ALLAH » qui m'a guidé sur le droit de chemin tout ou long du travail et m'a inspiré les bons.*

*Je dédie ce modeste de travail :*

- *A ma très chère maman qui n'a jamais cessé de m'encourager durant toute ma carrière.*
- *A mon père décédé trop tôt j'espère que du monde qui est sien maintenant il apprécier cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'une fille qui toujours prié pour le salut de son âme puisse dieu le tout puissant l'avoir en sa sainte miséricorde.*
  - *A mon cher frère « Hadi » qui ma toujours soutenue dans la vie*
    - *A mon frère « Hakim » et sa famille.*
    - *A ma sœur qui a toujours a mes cotés*
- *A ma grand-mère qui nous a quittés ces jours-ci, que dieu l'accueille dans son vaste paradis.*
  - *A mon grand-père que dieu le garde pour nous*
- *A mes oncle ( benkarrou Ahmed, Lahlou, Smail, Marzouk, Moussa, Makhlouf, Atman)*
  - *Ames chères amies : Siham, Wissam, Taous, Khokha, Tiziri, rahma*
- *Spécial dédicace A mes copines de chambres adorées : Soumia, Kamelia, Wezna, radia, Hanane, Djamila, Mouna je n'oublierai jamais ces merveilleux moments passés ensemble, je vous souhaite un meilleur avenir.*

*Siham*

# **Liste des abréviations**

# Liste des abréviations

- **AC** : Avantage concurrentiel.
- **ADL** : Arthur D. Little.
- **ANSEJ** : Agence national de soutien à l'emploi des jeunes
- **BCG** : Boston consulting Group.
- **FCS** : Facteur clés du succès.
- **OCDE** : Organisation de coopération et de développement économique.
- **P.E** : Petite entreprise.
- **PESTEL** : politique Economie sociale Technologie Ecologie Législation.
- **PM** : Pouvoir de marché.
- **PVD** : Pays en voie de Développement.
- **R&D** : Recherche et Développement.
- **SARL** : la société à responsabilité limité.
- **SWOT**: Strengths weaknesses opportunists Threats.
- **TIC** : Technologies de l'information et de la communication.

# **Sommaire**

## SOMMAIRE

<b>Introduction générale.....</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre I : Entrepreneuriat et innovation.....</b>	<b>13</b>
Section 1 : Approche théorique et conceptuel de l'entrepreneuriat.....	13
Section 2 : Approche théorique et conceptuel de l'innovation (lien entre les deux concepts).....	28
<b>Chapitre II : Innovation et avantage concurrentiel, le lien étroit.....</b>	<b>46</b>
Section 1 : Notion théorique de l'avantage concurrentiel.....	46
Section 2 : Rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel.....	56
<b>Chapitre III : Impact de l'innovation sur l'avantage concurrentiel : cas de l'entreprise Very net d'Akbou Bejaïa.....</b>	<b>64</b>
Section 1 : Présentation de cas de l'entreprise Very net.....	64
Section 2 : Interprétation et analyse de l'information recueillir.....	67
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>75</b>
<b>Références Bibliographiques</b>	

# **Introduction générale**

## **INTRODUCTION GENERALE**

Aujourd'hui, l'entrepreneuriat constitue un phénomène qui attire de plus en plus les chercheurs dans les domaines de l'économie et de la gestion. L'entrepreneuriat est un phénomène complexe et qui a connu plusieurs significations dans le temps, plusieurs auteurs l'ont défini différemment. Fayolle et Fillion (2006) « *c'est le processus par lequel des personnes prennent conscience que le fait de posséder leur propre entreprise constitue une option ou une solution viable ces personnes pensent à des entreprises qu'elles pourraient créer, prennent conscience de la marche à suivre pour devenir un entrepreneur et se lancent dans la création et la démarrage d'une entreprise* », et aussi selon Thierry Verstraete (2002) qui a défini « *l'entrepreneuriat comme étant un phénomène combinant un individu et une organisation* »

En Algérie, après l'adoption au modèle socialiste, l'entrepreneuriat s'effectuait par l'Etat, « Etat Entrepreneur » ou « Planificateur ». Au cours de cette période, le pays a vu la naissance de plusieurs grandes entreprises nationales. C'est à partir des années 1990, et après les changements sur les plans internes et externes que l'Algérie s'est dirigée vers des nouvelles organisations encourageant l'initiative entrepreneuriale privée.

Cependant, l'entrepreneuriat a connu une certaine évolution : levée de barrières restrictives, élargissement du champ d'intervention du secteur privé, ... Ainsi, l'économie algérienne a vu la naissance du premier code d'investissement en 1993 qui consacre réellement l'initiative et le secteur privé. La libération de l'économie algérienne a été marquée par de nouvelles réformes économiques, réformes fiscales, bancaires, libéralisation du commerce extérieur.

Le terme innovation a changé de sens au cours des années, il est connu dans de nombreux domaines plus larges. L'innovation est la mise en œuvre d'un produit ou d'un nouveau procédé ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'organisation dans les pratiques de l'entreprise, facteur clé de compétitivité des entreprises elle permet à l'entreprise de maintenir et d'élever sa compétitivité, elle considérée par nombreux auteurs sous forme de processus c'est-à-dire un ensemble de phénomène actifs et plus au moins organisé qui s'échelonnent dans le temps.

L'innovation est l'une des sources de succès, de pérennité, d'expansion et de création de valeur pour une entreprise. L'implantation d'une démarche pour la gestion de l'innovation, intégrée comme des axes primordiaux dans les programmes de développement industriel actuel, atteste de son importance, de plus l'innovation peut être vue comme un processus de transformation des idées vers des produits nouveaux ou améliorés qui repose essentiellement sur la génération de nouveaux concepts. Ces derniers seront ensuite développés au travers des produits futurs potentiellement acceptables par un marché.

L'innovation est définie et expliquée par plusieurs auteurs. Selon J-Schumpeter (1935), un des économistes les plus reconnus en la matière : « *l'innovation est l'introduction réussie sur le marché d'un nouveau produit, d'un nouveau modèle d'organisation* ». Et selon LORINO (1995) « *un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information ou de matière et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel, un apport de valeur, et une contribution spécifique aux objectifs stratégiques* »

L'innovation constitue donc un facteur central de survie, de développement des entreprises et permet ainsi de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés et ce à tous les niveaux. En effet, l'innovation permet aussi aux entreprises d'augmenter leurs productivités, d'améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services et de développer des compétences clés. D'autre part, cela permet surtout à ces entreprises d'améliorer leur compétitivité à tout moment.

L'objectif principal de cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un essai d'analyse du lien existant entre l'innovation et l'avantage concurrentiel. Pour ce faire, nous formulons la question suivante :

**Quel est le rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel d'une entreprise privée, à savoir la SARL VERY NET de la Zone Industrielle d'AKBOU (Bejaia) ?**

A cette question principale, s'ajoute une question secondaire : Comment l'innovation favorise-t-elle l'avantage concurrentiel ?

**Les hypothèses de la recherche :**

**H1 :** L'innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle

**H2** : Plus l'entreprise fait dans l'innovation, plus elle renforce son avantage concurrentiel.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous sommes basés sur la méthode de travail suivante :

- D'une part, une recherche bibliographique à partir des différents ouvrages, revues, articles, et cela dans le but de cerner les aspects théoriques liés à notre sujet de recherche.
- D'autre part, une enquête par questionnaire auprès du gérant d'une entreprise privée dans la zone industrielle d'Akbou, dans la wilaya de Bejaïa.

Ce travail s'articule autour de trois chapitres :

- Le premier chapitre est intitulé entrepreneuriat et innovation : approche théorique et conceptuelle de l'entrepreneuriat et l'innovation dans lequel nous allons essayer de comprendre au mieux le phénomène de l'entrepreneuriat et l'innovation.
- Le deuxième chapitre intitulé innovation en relation avec l'avantage concurrentiel : notion théorique de l'avantage concurrentiel (le lien entre l'innovation et l'avantage concurrentiel)
- Le troisième chapitre intitulé : le rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel de la SARL VERY NET de la zone industriel Akbou Bejaïa, ce dernier traitera la démarche méthodologique de travail de terrain et présentera ces différents résultats.

**Chapitre I :**  
**Entrepreneuriat et**  
**innovation**

# **CHAPITRE I :**

## **ENTREPRENEURIAT ET INNOVATION**

### **Introduction**

L'entrepreneuriat peut être considéré comme un moyen permettant d'améliorer la compétitivité d'un pays, de favoriser la croissance économique et d'accroître les possibilités d'emploi. L'entrepreneuriat est particulièrement difficile à définir.

L'innovation constitue le fondement de l'entrepreneuriat, puisque celui-ci suppose des idées nouvelles pour offrir ou produire de nouveaux biens ou services, ou encore pour réorganiser l'entreprise. L'innovation c'est créer une entreprise prise différente de ce qu'on connaissait auparavant, c'est découvrir ou transformer un produit, c'est proposer une nouvelle façon de faire, de distribuer ou de vendre.

L'objectif de ce chapitre est d'examiner les concepts d'entrepreneuriat et d'innovation, pour ce faire, nous avons envisagé deux sections, la première section aborde des éléments théoriques sur l'entrepreneuriat, la deuxième section sera consacré à la présentation de concept d'innovation.

### **Section 1 : Approche théorique et conceptuel de l'entrepreneuriat**

Cette section est consacrée à la discussion des différentes définitions de l'entrepreneuriat proposées par différents auteurs et donnée la définition de l'entrepreneure. Chaque auteur explique de manière différente le concept et la façon dont il approche ce phénomène. C'est pour cela qu'il est intéressant de donner quelques définitions du concept d'entrepreneuriat.

#### **1.1. Définition de l'entrepreneur**

« *Être entrepreneur n'est pas donné à tous* ». Le concept de l'entrepreneur a évolué avec le temps, ce concept était le centre d'étude de plusieurs chercheurs. Laçasse (1985) rappelle les divers aspects de la notion d'entrepreneur mis en œuvre avant par différent auteurs. Shapero (1980) utilise le terme afin de caractériser l'inventeur, le vendeur ou toute personne recherchant l'indépendance, qui s'empare d'une opportunité et crée une nouvelle entreprise, puis il définit l'entrepreneur : « une personne qui prend l'initiative de rassembler

certaines moyens, dans une certaine forme et pour un certain but. Cette entité dispose d'une relative autonomie et la personne qui en a l'idée la dirige et en prend le risque ». <sup>1</sup>

L'entrepreneur est l'innovateur qui apporte la destruction créatrice (Schumpeter, 1935) tout cela est parfaitement mis en valeur par Gélienier(1978) qui insiste sur l'importance des apports de l'entrepreneur à l'économie « les pays, les professions, les entreprises qui innovent et se développent sont surtout ceux qui pratiquent l'entrepreneuriat. Les statistiques de croissance économique d'échange internationaux, de brevets, licences et innovations pour les 30 dernières années établissent solidement ce point : il en coûte cher de se passer d'entrepreneurs » <sup>2</sup>

## 1.2. Les concepts de base de l'entrepreneuriat

Le concept « entrepreneuriat » existe depuis longtemps, mais il reste très difficile de proposer une définition unanime compte tenu de la complexité du concept. Ainsi, plusieurs auteurs ont abordé le thème entrepreneurial tout s'en appuyant dans différents aspects, il y a lieu d'illustrer dans ce point quelques définitions enfin de saisir la nature du terme.

### 1.2.1. Définition de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat a connu plusieurs significations dans le temps plusieurs auteurs l'ont défini différemment, « *l'entrepreneuriat désigne l'état de celui ou de ceux qui sont entrepreneurs. Cet état, résulte de trois éléments indissociables ; l'esprit d'entreprise, la création, et l'entrepreneur lui-même* ». <sup>3</sup>

La littérature relative au concept d'entrepreneuriat propose une grande variété de définition. Selon Verstraet (2000) « *l'entrepreneuriat est un phénomène trop complexe pour être réduit à une simple définition, son intelligibilité nécessitant une modélisation. Cette complexité exclut la possibilité d'une délimitation stricte et univoque de ses frontières sémantiques* ». <sup>4</sup>

Le même auteur a défini l'entrepreneuriat comme « *un phénomène conduisant à la création d'une organisation impulsé par un ou plusieurs individus s'étant associés pour*

---

<sup>1</sup>Shapero, cité par Emile-Michel Hernandez, « le processus entrepreneurial vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat », Edition l'Harmattan, paris 1999, page 46.

<sup>2</sup>FAYOLLE, A « Entrepreneuriat apprendre à entreprendre » édition DUNOD, paris, 2004, p.08.

<sup>3</sup>HENRI Mahe de BOISLANDELLE, dictionnaire de science de gestion, « vocabulaire, concept, outils ».

<sup>4</sup>VERSTRAETE T « Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat », Edition EMS, 2000, p.11.

*l'occasion* »<sup>5</sup>. Il considère l'entrepreneuriat comme un phénomène complexe qui peut être un type particulier d'organisation lancé par un entrepreneur qui agit pour atteindre ses objectifs. Ce terme d'entrepreneuriat contient le mot entrepreneur, donc la démarche entrepreneuriale est incitée par l'individu.

Nous citons la définition de HISRICH et PETERS (1991) «*L'entrepreneuriat peut se concevoir comme le processus qui consiste à vouloir créer quelque chose de différent et possédant une valeur, en lui consacrant le temps et le travail nécessaire, en assumant les risques financiers, psychologiques et sociaux correspondants et à en recevoir les fruits sous forme de satisfaction pécuniaire et personnelle* ».<sup>6</sup>

Selon Danjou (2002) définit l'entrepreneuriat comme étant un champ de recherche qui repose sur trois niveaux d'étude : l'entrepreneur, l'action et le contexte entrepreneurial. C'est un champ dont les composants multiples sont observées et analysées par des économistes, des sociologues, des historiens, des psychologues, des spécialistes en science de gestion.<sup>7</sup>

**Tableau n°1 : Quelques définitions de l'entrepreneuriat selon plusieurs auteurs**

Auteurs	Définition
Gartner (1988, 1990,1999)	« est un processus qui permet à un individu de créer une nouvelle organisation »
Bygrave et Hofer (1991)	« Les conditions d'identification et d'émergence d'une nouvelle activité économique sont importantes ainsi que la façon dont elles sont exploite mais elles ne conduisent pas forcément à la création d'une nouvelle organisation ».
Steyaert et Horthy (2004)	L'entrepreneuriat « comme le phénomène associés à l'activité entrepreneuriale, action humain consistant à entreprendre pour générer de la valeur en créant ou en développant des activités économiques grâce à l'identification et à l'exploitation de nouveaux produits, processus au marchés ».

<sup>5</sup>VASTRAETE T, Fayolle A « Paradigme et entrepreneuriat ». Revue de l'entrepreneuriat, vol4, n° 1, 2005. P37.

<sup>6</sup>LEVY.TADJINE : « l'entrepreneuriat immigré et son accompagnement », thèse de doctorat en science de Gestion 2001, p.35

<sup>7</sup>DANJOU ISABELLE « l'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité » revue français de gestion. n° 138, revue française de gestion, 2002, p.108-123

Timmons (1994)	« L'entrepreneuriat est le processus qui consiste à créer ou saisir une opportunité et à la poursuivre selon les ressources actuellement contrôlées ».
Valéau (2007)	« L'entrepreneuriat peut être défini comme un ensemble d'activités associées à la création et au développement d'une entreprise.

Source : Réalisé par nos soins à partir de la revue de littérature.

### 1.2.2. Les concepts dominants de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est un domaine de recherche pouvant être qualifié de pré-paradigmatique. Verstraete et Fayolle (2004) ont proposé les quatre paradigmes dominants pour la recherche portant sur l'entrepreneuriat : le paradigme de l'opportunité d'affaires, le paradigme de la création d'organisation, le paradigme de la création de valeur, et le paradigme de l'innovation.<sup>8</sup>

#### A. Le paradigme de l'opportunité d'affaires

Ce paradigme est réputé le plus récent dans le domaine de recherche en entrepreneuriat. Il est ancré dans les travaux fondateurs de Venkataraman (1997) et Shane et Venkataraman (2000). D'ores et déjà, le champ de l'entrepreneuriat est défini, ici, comme « l'examen approfondi de comment, par qui et avec quels résultats sont découvertes, évaluées et exploitées les opportunités de création de futurs biens et services ».<sup>9</sup>

Dans ces conditions ; les processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation des opportunités représentent des objets d'étude et de recherche essentiels. Des travaux récents s'inscrivant dans ce courant de l'opportunité explorent conceptuellement ou empiriquement un aspect particulier du domaine ainsi défini. Cette perspective, comme la précédente, porte sur l'émergence, mais il s'agit, ici, de l'émergence d'une nouvelle activité économique, qui n'est pas nécessairement liée à l'émergence d'une nouvelle organisation. Cette approche pose également quelque problème majeur à l'étude du processus entrepreneurial. Elle présuppose, tout d'abord, que les opportunités existent dans la nature, en tant que telles, et qu'il suffit

<sup>8</sup>VERSTRAETE.T, et SAPORTA.B, « Création d'entreprise et entrepreneuriat », Edition ADREG, 2001, p93

<sup>9</sup>FAYOLLE.A , op.cit ,p.29

d'avoir une capacité à les reconnaître pour se les approprier et les transformer en réalité économiques.

## **B. Le paradigme de la création d'une organisation**

La conception de Gartner (1988, 1999, 1993), défend l'idée que l'entrepreneuriat est la création de nouvelles organisations. Dans cette vision, l'étude de l'entrepreneuriat revient à étudier la naissance de nouvelles organisations<sup>10</sup>, c'est-à-dire les activités permettant à un individu de créer une nouvelle entité. L'émergence organisationnelle est donc le processus d'organisation qui mène à une nouvelle organisation. La conception de Gartner a été adoptée par d'autres auteurs (Aldrich, 1999 ; Thornton, 1999), ce qui a permis la constitution d'une communauté de chercheurs qui consacre l'essentiel de ses travaux à l'étude de ce phénomène d'émergence organisationnelle. On pourrait également, des proximités évidentes existent, rattacher à ce courant des chercheurs comme Bouchiki(1993) Verstraete (1999). Il est à noter que dans cette approche sous-ensemble de la théorie des organisations, qu'à l'entrepreneuriat (Shane et Venkataraman, 2000)

En fonction de mode d'exploitation retenu pour valoriser une opportunité ou une invention, création d'une entreprise ou utilisation d'une organisation existante, le processus en question est entrepreneurial ou ne l'est pas. Par ailleurs, comme le montre Bruyat(1993), toutes les créations d'organisation ne conduisent pas à des situations où l'intensité du changement pour l'individu et l'importance de la création de valeur se situent à un niveau élevé. Des entreprises peuvent être créées par imitation, par reproduction ou encore dans le but de transférer une activité existante.

## **C. Paradigme de l'innovation**

C'est le paradigme le plus ancien et qui doit son essence à l'économiste Joseph Schumpeter ainsi qu'à l'école Autrichienne. Au sens de, Schumpeter (1987), l'entrepreneur a un rôle particulier et indispensable dans l'évolution du système économique libéral. Il est très souvent à l'origine des innovations de rupture, il crée des entreprises, des emplois et participe au renouvellement et à la restructuration du tissu économique. L'entrepreneur est l'innovateur qui engendre « la destruction créatrice ». Cette « destruction créatrice » est la résultante de nouveaux produits et business models qui se lancent sur les marchés et qui remplacent les

---

<sup>10</sup> FAYOLLE.A , op.cit, p.28-29

anciens. Ainsi, la destruction créatrice est à l'origine de dynamisme industriel et de la croissance à long terme.

Friedrich Von Hayek (1945) distingue deux types de connaissances génératrices d'innovation à savoir : les connaissances scientifiques et les connaissances ordinaires. La vision schumpétérienne tend plutôt à mettre l'accent sur les connaissances ayant un caractère scientifique. Cependant, Alter (2000) propose l'innovation ordinaire qui est portée par l'ensemble des acteurs de l'organisation. Ces acteurs détiennent un savoir ou un savoir-faire particulier assimilables aux « connaissances de circonstances particulières de temps et d'espace » avancées par Hayek (1945, p 521). Ces connaissances qui ont souvent un caractère tacite peuvent contribuer à l'émergence d'innovations originales et péniblement reproductibles (Jacobson, 1992).

Dans cette approche, l'innovation correspond aux nouveaux produits, à de nouvelles méthodes de production ou d'organisation, aux nouveaux marchés, à de nouvelles sources d'approvisionnement et /ou de nouvelles structures du marché (Paturel 2007). On perçoit déjà à ce niveau le lien avec l'idée de création de valeur nouvelle provenant de l'exploitation de ces types d'innovation applicables aussi bien dans une organisation nouvelle que reprise.<sup>11</sup>

#### **D. Paradigme de création de valeur**

La dernière conception, celle que nous retenons, est celle de Bruyat (1993) pour cet auteur « *l'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est le dialogique individu / création de valeur* ». L'entrepreneur est une condition nécessaire pour que l'entrepreneur existe.<sup>12</sup>

Autrement dit, la valeur réalisée par un projet sera créée qu'avec l'intervention de l'individu et ce dernier ne sera pas qualifié d'entrepreneur tant que la création de valeur n'a pas eu lieu. Ce rapport peut être définie comme suit : « *l'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur...Il en est l'acteur principal. Le support de la création de valeur, une entreprise par exemple, est la chose de l'individu, nous avons : individu création de valeur. La création de valeur, par l'intermédiaire de son support, investi l'individu qui se définit, pour une large part, par*

---

<sup>11</sup>JAZIRI.R « Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : ver une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat ». Apr 2009, Gafsa, Tunisie, p.10

<sup>12</sup>FAYOLLE, A , op.cit,p.30

*rapport à lui. Elle occupe une part prépondérante dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut social...), elle est susceptible de modifier ses caractéristiques (savoir-faire, valeurs, attitudes...), nous avons : Création de valeur individu ».*

### **1.3. Genèse et fondement de l'entrepreneuriat**

Trois questions fondamentales peuvent résumer une grande partie de l'activité de recherche en entrepreneuriat. S'inspirant d'une formulation de Stevenson et Jarillo (1990), Après avoir évoqué les points de vue des économistes qui s'intéressent aux effets de l'entrepreneuriat et au rôle de l'entrepreneuriat dans le développement du système économique, nous aborderons successivement les approches centrées sur les individus et sur les processus.

#### **1.3.1 : Point de vue des économistes**

Le concept d'entrepreneuriat apparaît dans la littérature économique à travers les écrits de Richard Cantillon, qui est probablement le premier à présenter la fonction de l'entrepreneur et son importance dans le développement économique. Avec Schumpeter (1935) l'entrepreneur devient figure centrale du développement économique avec la publication de la *Théorie de l'évolution économique*. Pour Fillon (1997), Schumpeter peut être qualifié de père du champ de l'entrepreneuriat. L'entrepreneur schumpétérien est avant tout un innovateur et un agent de changement.

Schumpeter a basé sur l'innovation émergente pour lui « *l'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise ..... , cela a toujours à faire avec l'apport d'un usage différent de ressources nationales qui sont soustraits de leur utilisation naturelle et sujettes à de nouvelles combinaisons* ».

En synthèse, le point de vue des économistes est important car il donne une base historique au champ de l'entrepreneuriat. Il est également multi-composantes et tend à dégager au moins deux figures d'entrepreneurs et quatre rôles entrepreneuriaux principaux. Les figures sont celles de l'entrepreneur-organisateur d'activités économiques et l'entrepreneur-innovateur (Baumol, 1993). L'entrepreneur, dans le système économique, joue quatre rôles fondamentaux.

### **1.3.2. Approches centrées sur les individus**

Elles visent à produire des connaissances sur les caractéristiques psychologiques des entrepreneurs, leur comportement, leurs origines et leurs trajectoires sociales. McClelland a essayé de comprendre le système de valeur interne de l'entrepreneur et ses motivations. McClelland a constaté deux dimensions essentielles qui détermineraient un comportement d'entrepreneur et une théorie du besoin de réalisation. Pour lui le besoin d'accomplissement et le besoin de puissance, une forte confiance en eux, une capacité de résoudre seuls les problèmes et qui tendent vers les attitudes caractérisées par des risques modérés et un retour rapide des résultats de leur action.

Un point de vue original appartenant à l'école psychanalytique est apporté par Manfred Kets de Vries, qui s'est intéressé à la psychologie des entrepreneurs et à leur comportement. Ce dernier ne stipule que l'attrance pour la création d'entreprise et le travail indépendant est la résultante d'expériences vécues dans l'enfance et caractérisé par un environnement familial hostile et de nombreux problèmes effectifs. Ces situations ont conduit les individus à développer des formes de personnalités déviantes et peu insérables dans des environnements sociaux structurés, au sens où ils ont des difficultés à accepter une autorité et à travailler en équipe avec d'autres personnes. Différents typologie d'entrepreneurs sont proposées dans la littérature entrepreneuriale, ainsi dans les travaux de Hernandez (1999) et Landstrom (1998), mais leur prolifération ne contribue pas à distinguer un profile idéal ou scientifique d'entrepreneur.

Enfin, les approches centrées sur les individus font l'objet de critiques régulières et un débat mémorable a agité la communauté des chercheurs en entrepreneuriat à la fin des années 1980, Stevenson et Jarillo (1990), qui estime qu'il est difficile de modéliser et d'expliquer un comportement complexe (l'entrepreneuriat) on s'appuyant sur quelque trait psychologique ou sociologique de l'entrepreneur. Ce constat est partagé et a conduit les chercheurs à s'intéresser à l'étude de processus entrepreneuriaux.

### **1.3.3. Approche basées sur les processus**

Gartner (1988) est un des premières chercheuses à avoir remis en cause le bien fondé d'un courant de recherche, l'approche par les traits dominant dans les années 1980, dans un article publié en 1988 et intitulé : « *qui est l'entrepreneur ? Quelle est la véritable question ?* ». Il souligne dans cet article le besoin d'un changement de cap et de niveau

d'analyse dans les recherches effectuées en entrepreneuriat. Ce modèle comporte quatre dimensions : *environnement, individuel(s), processus et organisation*. Gartner identifier six comportement, ces comportement pourrait s'apparenter en autant de processus :

- l'entrepreneur localise une opportunité d'affaire
- l'entrepreneur accumule des ressources
- l'entrepreneur marchand des produits et des services
- l'entrepreneur répond aux exigences du gouvernement et de la société
- l'entrepreneur produit le produit

Bygrave et Hofer(1991) à définit le processus entrepreneurial comme suit : « le processus entrepreneurial implique toutes les fonctions, activités et action associées à la perception des opportunités et à la création d'organisations pour les poursuivre ».

### 1.3.4. Vue synthétique du champ de l'entrepreneuriat

La vue synthétique est inspirée des travaux de Fillion et Landsturm (1998) Elle présente les principales disciplines qui s'intéressent à l'entrepreneuriat et leurs liens avec des objets et des questions de recherche. Elle permet, d'autre part, de visualiser des évolutions et des déplacements d'intérêt au niveau de la recherche.

Ce qui nous semble devoir caractériser l'évolution des recherches en entrepreneuriat au cours des dernières années est, d'une part, la réorientation du centre focal, qui s'est déplacé de l'individu vers le processus et, d'autre part, le passage d'une épistémologie clairement positiviste à des épistémologies plus nuancées s'ancrant parfois dans des courants constructivistes.<sup>13</sup>

**Tableau n°2 : vue organisée et synthétique des recherches en entrepreneuriat**

<b>Question Principale</b>	<i>What</i> (approche fonctionnelle)	Who /why (approches sur les individus)	How (approches sur les processus)
<b>Echelle du Temps</b>	200 dernières Années	Depuis le début des années 50	Depuis le début des années 90
<b>Domaine Scientifique Principale</b>	Economie	Psychologie, sociologie, psychologie, anthropologie sociale	Science de gestion science de l'action théories des organisations
<b>Objet d'étude</b>	Fonction de l'entrepreneur	Caractéristiques personnelles, traits des	Processus de Création d'une nouvelle activité

<sup>13</sup>FAYOLLE.A « Introduction à l'entrepreneuriat » Edition DUNOD, paris, 2005, p.9-17

		traits des individus entrepreneurs et entrepreneur potentiels	ou d'une nouvelle organisation
<b>Paradigme Dominant</b>	Positivisme	Positivisme sociologie compréhensive	Constructivisme Positivisme
<b>Méthodologie</b>	Quantitative	Quantitative Quantitative	Quantitative quantitative
<b>Hypothèse de Base</b>	L'entrepreneur joue/ne joue pas un rôle important dans la croissance économique	Les entrepreneurs sont différents des non-entrepreneurs	Les processus entrepreneuriaux sont différents les uns des autres
<b>Lien avec la demande sociale (qui est intéressé par....)</b>	Etat, collectivités territoriales, Responsables économiques	Entrepreneurs Entrepreneurs potentiels Système Educatif formateurs	Entreprise Entrepreneurs Entrepreneurs potentiels Educateurs et formateurs Structures D'accompagnement et D'appui des entrepreneurs

Source : FAYOLLE.A « Introduction à l'entrepreneuriat » Edition DUNOD, paris, 2005

#### 1.4. Les différentes formes de l'entrepreneuriat

Dans le cadre d'un projet entrepreneuriat, nous aborderons les principales formes de l'entrepreneuriat. La création d'entreprise est un phénomène d'une grande hétérogénéité. Cela vient de la variété des types d'entreprises créées et de la des types entrepreneur. Elle est définit comme : « l'acte fondateur et l'entrepreneuriat, encourager par les pouvoir publics, pour développer la création d'emploi, elle est freiné par deux nombreux obstacles tant administratifs, qui économiques, que sociaux, que psychologique aux que culturels ».

L'action d'entreprendre peut prend plusieurs formes qui peuvent être résumées comme suit :<sup>14</sup>

##### 1.4.1. Création en franchise

Entreprendre en franchise est une démarche de commercialisation impliquant deux principales parties : le franchiseur et les franchisés. C'est un système dans lequel le franchiseur (une entreprise) permet aux franchisés (d'autres entreprises indépendantes, à la fois juridiquement et financièrement) de reprendre un concept, vendre des produits ou services moyennant une compensation financière.

Ainsi, le franchisé peut bénéficier de la notoriété de la marque du franchiseur, de son expertise, de son identité visuel, d'une renommée déjà acquise ou encore de produit ou service déjà connus sur le marché.

<sup>14</sup>FAYOLLE.A , op.cit, p.40

En retour, il s'acquitte d'un droit d'entrée lors de la signature du contrat et des « royalties » durant la collaboration.

### **1.4.2. Création par essaimage**

Créer une entreprise quand on est encore salarié et avec l'aide de son entreprise est certainement une démarche plus facile. On distingue trois sous-catégories de l'entrepreneuriat par essaimage :

- L'essaimage à chaud(ou social) : permet à l'entreprise »qui essaime » de résoudre un problème de sureffectif ou de mettre en place une politique de restructuration ;
- L'essaimage à froid (ou actif) : concerne les salariés porteurs de projet de création d'entreprise ;
- L'essaimage stratégique : permet de mettre en œuvre une politique économique gagnant /gagnant pour externaliser une activité.

C'est une option à considérer si vous avez le statut de salariés, d'autant plus que vous bénéficierez d'un accompagnement d'expert pour une collaboration profitable à la différente partie prenante.

### **1.4.3. La reprise d'entreprise**

La reprise d'entreprise ou d'activité présente une différence de taille avec la création d'entreprise. L'organisation existe, elle n'a pas à être créée.si elle existe, il est alors possible de s'appuyer sur des données qui la décrivent dans son présente, son histoire, sa structure et son fonctionnement. Dans ces conditions, l'incertitude est généralement moindre et les niveaux de risque beaucoup plus faible. Comme pour la création d'entreprise, la reprise peut être réalisée par un individu pour son propre compte ou par une entreprise existante.au moins deux cas peuvent être examinés ici :

#### **a. La reprise d'entreprise ou d'activité en bonne santé**

La principale difficulté est vraisemblablement tôt l'information qu'une entreprise de ce type est en vente. Ensuite il faut pouvoir disposer de ressources financières importantes, car le prix de marché de ces entreprises peut être élevé. Il est indispensable d'avoir, par ailleurs, de bonnes compétences générales et une expérience de management réussie.il convient, en effet, de ne pas prendre de temps dans l'apprentissage du métier du chef d'entreprise.

### **b. La reprise d'entreprise ou activité en difficulté**

Si les difficultés sont déclarées (entreprises en redressement judiciaire), il est indispensable de connaître le cadre légal de reprise d'entreprise en difficulté. Avoir des relations avec des acteurs clés dans ce milieu, apparaît également comme une condition importante. Si le prix d'acquisition de ces entreprises est sans commune mesure avec celui de l'entreprise en bonne santé, il ne faut jamais perdre de vue que ces structures nécessitent généralement une très forte recapitalisation financière.<sup>15</sup>

#### **1.4.4. L'intrapreneuriat**

C'est un genre d'entrepreneuriat par essaimage, mais en interne. En effet, dans ce cas, l'employeur encourage le développement des compétences professionnelles est l'adoption de certaines habitudes entrepreneuriales au sein même de l'entreprise. Pour l'entrepreneur, cela représente une excellente opportunité d'apprentissage, d'expérimentation et de découverte, la prise de risque en moins. Il évolue tout de même dans le giron de l'entreprise avec une restriction plus ou moins importante de la liberté d'action.

L'intrapreneuriat se rapporte donc à « la pratique d'utiliser les compétences entrepreneuriales sans prendre les risques ni la responsabilité associés aux activités entrepreneuriales. Elle est pratiquée par des travailleurs au sein d'une organisation établie qui utilise un modèle commercial ».

#### **1.4.5. Création ex nihilo**

C'est la forme d'entrepreneuriat la plus plébiscitée par les jeunes porteurs de projet. Elle se base sur la concrétisation d'une « nouvelle » idée avec un investissement initial nul ou négligeable (pas de reprise, ni de rachat de fonds ou de franchise ...). La motivation derrière cette forme d'entreprendre peut être une innovation, une réponse à des problèmes rencontrés au quotidien par le porteur du projet ou encore l'identification d'un changement du microenvironnement qui pourrait être favorable à une affaire.

La création ex nihilo exige beaucoup de travail, de rigueur et de ténacité. Par ailleurs, les risques doivent être particulièrement bien évalués.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>FAYOLLE.A, op.cit ,p.42-43

## **1.5. Les modèles de l'entrepreneuriat**

Différents auteurs ont tenté d'expliquer le phénomène entrepreneurial en présentant des modèles conceptuels, évoquant les facteurs pouvant expliquer ce phénomène.

### **1.5.1. Le modèle de Shapero (1975)**

Le modèle de Shapero est le plus connu. Il explique l'évènement entrepreneurial, c'est-à-dire les éléments explicatifs du choix de l'entrepreneuriat.

L'évènement entrepreneurial est le résultat de la combinaison de quatre variables :

- Les déplacements de négatifs, positifs ou situations intermédiaires ;
- Les perceptions de désirabilité de l'acte ;
- La faisabilité de l'acte en pendant en compte les facteurs issus de l'environnement culturel, économiques, politique et social ;
- La propension à l'action ;

Puisque notre étude se base plus spécifiquement sur les variables liées à l'environnement, nous n'allons pas nous attarder sur les autres variables du modèle. Nous allons pluton concentrer notre attention sur les facteurs contextuels cités par Shapero.

#### **a. Variables sociologiques**

- ✓ La famille : il s'agit de l'environnement familial, la famille et le premier milieu dans lequel les valeurs de l'entrepreneur éventuel sont transmises. De nombreuses études démontrent la sur représentation des entrepreneurs qui ont un parent, tant le père que la mère, eux-mêmes entrepreneur, comparativement à la population générale (bossin et al.2008).
- ✓ L'entreprise : l'existence d'entreprise encourageant l'intrapreneuriat et l'essaimage est un facteur discriminant.
- ✓ Le milieu professionnel : il s'agit de l'existence d'une région propice à l'entrepreneuriat. il serait judicieux de parler des réseaux et de leur importance dans la réseaux ».
- ✓ Le milieu social au sens large : Weber évoque la religion, qui un déterminant essentiel dans l'entrepreneuriat, il met en évidence l'impact du protestantisme (en particulier le calvinisme) sur le développement du capitalisme. De même ; le milieu social peut être plus au moins favorable à la création d'entreprise.il a été remarquer que les personnes

les plus brillantes sur le plan scolaire ont tendance à se diriger vers la fonction publique, réputée plus sécurisante, plutôt que de créer leur propre entreprise.

### **b. Variables économiques**

La faisabilité de l'acte dépend de six types de ressources, appelées les 6M ou diagramme d'Ishikawa (Money, Men, Machines, Materials, Market, Management). Ce sont les ressources auxquelles doit accéder l'entrepreneur afin de créer son entreprise. Parmi ces ressources Shapero a pris en compte les suivantes :

- ✓ Capital : la disposition d'un capital financier de départ encourage l'entrepreneuriat. Ainsi, un entrepreneur ne disposant pas de moyens financiers nécessaires rencontrera plusieurs difficultés.
- ✓ Main d'œuvre : la présence d'une main d'œuvre qualifiée dans la zone d'implantation favorise l'entrepreneuriat.
- ✓ Encadrement compétent : les petites entreprises trouvent des difficultés à embaucher des cadres compétents vu qu'elles ne peuvent pas leur offrir les mêmes avantages financiers que les grandes entreprises.
- ✓ Accessibilité au marché : l'existence de marchés ouverts influence positivement la création d'entreprise. Cependant, il existe des marchés ouverts mais encombrés, d'autres sont fermés ou très réglementés, l'implantation d'une nouvelle entreprise y est quasiment impossible. La mondialisation des marchés est ainsi évoquée par Julien et Marchesnay comme variable engageant la création d'entreprise.

Ce modèle de Shapero a été critiqué, notamment par Belley (1996) qui estime que la notion d'opportunité doit être insérée. En effet, la plupart des chercheurs partent de l'hypothèse que l'opportunité est déjà acquise. Les autres ne la mentionnent même pas. Belley, en 1989, a amélioré le modèle de Shapero en y intégrant cette variable (opportunité », qui peut être de trois origines :

1. Liée à l'expérience de l'entrepreneur ;
2. Liée à quelques circonstances (rencontre avec un investisseur par exemple) ;
3. Recherche d'opportunité, avec brainstorming par exemple.

D'autres modèles conceptuels ont suivi celui de Shapero

### **1.5.2. Le modèle de Gartner (1985)**

Ce modèle d'entrepreneuriat s'inscrit dans le cadre de la théorie de la contingence. En effet, les entrepreneurs et leurs entreprises sont différents, ainsi que l'environnement dans lequel ils baignent. Chacun est donc unique. Cette théorie de la contingence précise qu'à des situations diverses, il existe des modes d'organisation divers. Hernandez (2001) soutient que « *la recherche d'une forme idéale relève de l'utopie pure et simple* ».

Les auteurs de cette école de la contingence ont montré qu'il n'existe pas une organisation ou un management qui soit la meilleure solution dans tous les cas de figure pouvant être rencontrés. Des lors, l'entreprise se doit de pouvoir faire preuve d'adaptation et de flexibilité face à la situation.

L'école de la contingence trouve ses origines dans les travaux de Burns et Stalker (1961). Leurs principales idées sont les suivantes :

- Un environnement stable c'est-à-dire une innovation technologique faible et un marché régulier : le système de management « mécanique » (centralisation de la décision et règles formelles) est le mieux adapté.
- Un environnement instable, qui implique un système de management « organique » (c'est-à-dire une décentralisation de la décision et nettement moins de formalisme).

Il ne même en ce qui concerne la création d'entreprise. Dans cette optique, Gartner (1985) a mise en œuvre un modèle multidimensionnel qui comporte 53 variables : 8 variables individuelles, 22 variables environnementales, 6 variables de processus et 17 variables organisationnelles.

### **1.5.3 Le modèle de Covin et Slevin (1991)**

Ce modèle présente l'entrepreneuriat comme un comportement organisationnel. Change (2000) s'est inspirée de ce modèle pour construire un modèle conceptuel de l'entrepreneuriat corporatif. En effet, l'entrepreneuriat selon Chang est le résultat de

Les variables externes reprises par l'auteur incluent l'environnement externe, le cycle de vie industrie et les interventions gouvernementales. D'autres auteurs se sont intéressés à la culture et à son influence sur l'entrepreneuriat. On trouve parmi lesquels Hayton, George et Zahra

(2002) qui ont intégré dans leur modèle conceptuel la variable culturelle comme élément explicatif de l'entrepreneuriat.

### **1.5.3. Modèle de Hayton de Zahra (2002)**

Il nous paraît également intéressant de présenter le modèle conceptuel développé par Hayton, George et Zahra (2002), qui s'inspire de travaux empiriques recensés sur la relation entre la culture nationale, l'entrepreneuriat et les caractéristiques de l'entrepreneur. Selon ce modèle, la culture nationale s'exprimerait sous quatre formes de manifestations : les besoins et les motivations de l'entrepreneur, ses croyances et culture seraient une variable modératrice de la relation entre les facteurs contextuels (institutionnels et économiques) et l'entrepreneuriat.

Ce modèle présente ainsi une vue d'ensemble de la relation entre les valeurs culturelles, le contexte nationale (qu'il soit économique, relationnel, institutionnel ou relationnel) et le comportement entrepreneurial.<sup>17</sup>

## **Section 2 : Approche théorique et conceptuelle de l'innovation**

L'innovation est un moyen d'acquies un avantage concurrentiel en répondant aux attentes des consommateurs par la création de nouveaux produits aux services. Il existe plusieurs définitions de l'innovation selon les écoles de pensée, les points de vue de recherche car l'innovation a été définir en fonction de nombreuse considération.

Dans cette section, nous allons présenter l'étymologie de l'innovation et la définition de l'innovation et enfin quelque concept lié à l'innovation et ses types ainsi que les risques qu'elle peut engendrer.

### **2.1. Etymologie (origine) du concept innovation**

Avant de définir le mot innovation, il convient avant tout de comprendre ses origines. C'est notamment en se penchant sur l'évolution de cette notion que nous pourrions appréhender au mieux la richesse de sens du mot « Innovation ». Innovation vient de mot latin « innovare » qui signifie revenir à, renouveler, innovare quand à lui est composé du verbe « novare » de la racine « novus », qui veut dire changer, nouveau, et aussi du préfixe in-, qui indique un mouvement vers l'intérieur.

---

<sup>17</sup>Olivier Colot « Expliquer le phénomène entrepreneurial : les variables environnementales », june 2008, p2-8

On comprend de fait que l'innovation est avant tout chose un « mouvement », donc un processus. Pour Schoen, innover « *c'est le fait de rentrer dans quelque chose de nouveau* ». Alors qu'on dirait aujourd'hui qu'innover, c'est sortir du cadre, l'étymologie nous indique qu'on pénètre dans quelque chose.

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 valeur des individus concernés.
- « *L'innovation est féconde, créatrice de nouvelles richesses* » [Pschent, 2006].<sup>18</sup>

## 2.2. Définition de l'innovation

L'innovation peut être définie comme la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans la pratique de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.

Le concept d'innovation est défini par le Manuel d'Oslo de l'OCDE comme « *l'ensemble des démarches scientifique, technologie, organisationnelles, financière et commerciale qui aboutissent ou sont censées aboutir à la réalisation de produits ou des procédés technologiquement nouveaux ou améliorés* ». <sup>19</sup>

- Selon J-Schumpeter(1926), un des économistes les plus reconnus en la matière à défini : « *l'innovation est l'introduction réussie sur le marché d'un nouveau produit, d'un nouveau processus ou d'un nouveau modèle d'organisation* ». <sup>20</sup>
- Selon Alberti, définit :  
« *L'innovation comme étant le résultat d'un processus permettant, la transformation d'une idée en produit ou service commercialisable. Elle est l'aboutissement concert d'une invention ou d'une idée nouvelle contrairement à l'invention, l'innovation sous-entend une appropriation par les usages* ». <sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Grouff, A « Manager l'innovation » Edition afnor, 2009, p.11

<sup>19</sup> MANUEL D'OSLO « principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », 3 Edition de l'OCDE, paris, 2005, p.54

<sup>20</sup> BERTRAND, B « l'innovation créatrice » Edition Economica, paris, 2002, p 06

<sup>21</sup> GROFF, A, « Manager l'innovation » Edition afnor, 2009, p. 09

➤ Selon Bertrand Bellon (2002)

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

Selon lui l'innovation est une introduction dans un domaine établi de quelque chose de nouveau.<sup>22</sup>

### 2.3. Quelques concepts liés à l'innovation

Nous trouverons plusieurs concepts liés à l'innovation :

- **La créativité**

La créativité est définie comme étant la capacité de combiner des idées nouvelles de façon unique, différente et inhabituelle. L'innovation se caractérise par un fort degré de nouveauté dans les initiatives prises, la créativité, c'est-à-dire le pouvoir de création, d'organisation des projets d'une façon qui n'existait pas avant, est une compétence majeure. Les individus doivent développer le out of box (penser différemment)) en s'écartant des référentiels techniques classiques. Le champ de la créativité est étendu : elle peut porter sur le produit, le procédé, l'organisation ou aspects commerciaux.

La génération d'idée nouvelle trouve sa source soit au niveau du mode de représentation, du raisonnement d'une association d'idées individuelles, ou encore dans la collecte d'information externe. Certaines analyses affirment que l'une des clefs du succès de Microsoft réside dans la priorité donnée dans le discours des dirigeants à la créativité individuelle.<sup>23</sup>

- **L'invention**

Raisonnement mental scientifique qui permet de créer, à partir de l'agencement d'éléments d'information préexistants, une théorie, une technique, ou un objet nouveau. Une invention peut être protégée grâce à un brevet ou une publication officielle.

---

<sup>22</sup> BERTRAND BELLON, op.cit. 2002, p 03

<sup>23</sup>BOLY.V, « Ingénierie de l'innovation, organisation et méthodologie des entreprises innovantes », Lavoisier, paris, 2004, page 30.

Une invention est source d'émergence de projets d'innovation. La puce électronique est une invention, la carte bancaire le résultat d'un projet d'innovation.<sup>24</sup>

- **La découverte**

Est souvent définie comme l'action de trouver ce qui était inconnu ou ignoré. Elle peut être fortuite ou résulter d'une induction. Son apparition débouchée sur une nouvelle série d'innovation et la génération de brevets.

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

Schumpeter le premier qui donné une typologie de l'innovation. La littérature propose une variété de classement des types d'innovation. De façon générale, trois typologies peuvent être distinguées en fonction de la nature, de l'objet et du degré de nouveauté introduit par l'innovation. Ces typologies sont parfois complémentaires et permettent de mieux caractériser l'innovation.

### **2.4.1. Typologie selon l'objet :**

La première distinction est à établir du point de vue de l'intervention de l'innovation dans les activités de l'entreprise, principalement, selon qu'elle concerne les processus de production ou les produits proposés par la firme. Il est possible d'affiner cette typologie en s'inspirant des travaux de Schumpeter. On distingue alors plus précisément quatre niveaux d'intervention des innovations (Manuel d'Oslo 2005).<sup>25</sup>

- **Innovation de produit :**

Une innovation de produit est l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est habituellement destiné. Cette définition inclus les améliorations sensibles des spécifications techniques des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autre caractéristiques fonctionnelles.

---

<sup>24</sup>WALCH.S, Romane « dictionnaire de management de l'innovation » 2 ème Edition, paris, 2008, p 86

<sup>25</sup> Goyette G, jean- Guy parent « l'innovation : définitions et concepts », janvier 2012, p.6

Ce type d'innovation peut faire intervenir de nouvelles connaissances ou technologie. Il peut également s'appuyer sur de nouvelles utilisations ou combinaisons de connaissances ou de technologies déjà existantes.

➤ **Innovation de procédés**

Elle correspond à la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel ou les logiciels.

Elle peut avoir pour but de diminuer les couts unitaires de production ou de distribution, d'augmenter la qualité, de produire ou de distribuer des produits nouveaux ou sensiblement améliorés.

➤ **Innovation d'organisation**

Une innovation d'organisation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de l'entreprise.

Ce type d'innovation influence également les performances de l'entreprise en matière de qualité du travail, d'échange d'information, de capacité d'apprentissage et d'utilisation des nouvelles connaissances et technologies. Il implique la mise en place de nouvelles méthodes d'organisation des routines et des procédures d'exécution des travaux.

➤ **Innovation de commercialisation**

C'est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements majeurs dans la conception, le conditionnement, le placement, la promotion ou la tarification.

Tandis que l'innovation de procédés est axée sur la qualité et l'efficacité de la production, l'innovation de commercialisation est orientée vers les clients et le marché. Elle vise à améliorer les ventes et la part de marché.

Il peut s'agir d'un changement dans la conception, le conditionnement, la promotion et le placement d'un produit ou dans les méthodes de tarification de biens et de services.<sup>26</sup>

#### **2.4.2. Selon le degré de nouveauté**

Deux dimensions permettent de définir les modèles d'innovation : le degré de nouveauté pour le marché et le degré de nouveauté pour l'entreprise. La classification des innovations selon le type du changement qui résulte et le degré de leur impact sur le marché ou sur la technologie est aussi importante. Cette distinction englobe principalement deux types d'innovation : l'innovation radicale et l'innovation incrémentale.

La première cherche à développer des sources de valeur que les firmes elles-mêmes ne connaissent pas complètement. Proposition, l'innovation incrémentale s'adresse aux besoins manifestes des procédés de productions actuelles ou des clients. Ces deux types d'innovation impliquent aussi un équilibre différent entre les activités d'exploitation et d'exploitation dans la firme (March 1991).

##### **➤ Innovation radicale ou de rupture**

L'innovation radicale ne se manifeste pas fréquemment. Elle correspond à l'introduction d'une technologie générique qui affecte l'organisation du travail et la productivité dans un grand nombre d'activité, aussi bien du point de vue de l'entreprise qui l'a introduit que du point de vue du marché qui l'a reçu. Ce type d'innovation constitue une richesse stratégique quant à la croissance à long terme. Mais son développement est plus coûteux et risqué. Elle ne s'adresse pas nécessairement à une demande bien identifiée, mais elle crée une demande précédemment non exprimée par le marché et même, l'émergence de nouveaux concurrents. Elle est perçue, par Schumpeter(1942), comme une source de destruction créatrice ( un changement qualitatif) qui incessamment révolutionne la donne à l'intérieur de la structure économique, en détruisant continuellement ses élément vieillis et ne créant d'autres élément neufs.

Elle est aussi à l'origine de l'orientation de l'industrie au sein d'une nouvelle trajectoire technologique, dans le sens où elle déplace réellement la frontière des connaissances techniques s'il s'agit d'innovation de procédé, et elle élargit radicalement la

---

<sup>26</sup>Gérard Goyette, jean- Guy parent, idem. janvier 2012, p.6

gamme des produits et services dans le cas d'innovation de produit. Elle nécessite que l'organisation accorde un poids plus important aux activités d'exploitation, même si elles sont plus risquées.

Ce type d'innovation modifie complètement les usages d'une technique ou introduit une technologie qui bouleverse les habitudes sociale de façon radicale, et c'est la raison pour laquelle elles sont appelées de rupture.

➤ **Innovation incrémentale :**

L'innovation incrémentale constitue un changement progressif découlant d'une innovation radicale qui permet d'améliorer une technologie afin de l'adapter aux spécificités des secteurs et des marchés qui vont l'adapter aux spécificités et des marchés qui vont l'adopter. Elle concerne l'introduction par l'entreprise d'améliorations de produits existants par ailleurs sur le marché ou bien l'introduction dans l'entreprise d'équipements et de composants novateurs qu'elle n'aurait pas mis au point elle-même. Ces innovations sont souvent réalisées par des entreprises qui font relativement peu de recherche en interne et qui recourent peu aux brevets et aux licences externe. Elles jouent néanmoins un rôle important dans l'augmentation du stock de connaissances d'une entreprise et de ses capacités à développer de nouveaux produit ou procédés (Cohen& Levinthal 1989).

Au de-là d'une typologie par définition très constatée, la question du degré de changement révèle que l'innovation se situe en fait sur un continuum dont l'innovation incrémentale et radicale en seraient les deux extrêmes (Amara & Landry 2005).<sup>27</sup>

Ce type d'innovation implique l'adaptation, l'amélioration, et le perfectionnement des produits et ou des systèmes existants de production et de livraison.

L'innovation incrémentale est importante pour deux raisons :

- ✓ C'est une stratégie pour augmenter la compétitivité d'une entreprise ;
- ✓ Elle permet à une entreprise de soutenir une veille sur ses affaires et permet, aussi, d'entreprendre de nouvelles stratégies lorsque surgissent de nouvelles opportunités sur un marché.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Rahmouni M, yildizoghe M « motivation et déterminants de l'innovation technologique : survol des théories modernes », université d'Aix Marseille, 2011, p.5.

### **2.4.3. Selon la nature d'innovation**

L'innovation peut être technologique ou administrative. La distinction entre les innovations technologique et les innovations administratives est basée sur le degré de changement par apport ou noyau de fonctionnement de l'entreprise (Cooper, 1998). En effet, « l'innovation technologique se présente comme un ensemble de connaissances et de technique tandis que l'innovation administrative concerne toute transformation opérée au niveau des dispositifs cognitifs collectifs, permettant à groupe, par voie d'apprentissage, d'atteindre des objectifs globaux d'efficacité ».

Ainsi, l'innovation administrative se manifeste par « des changements de la structure organisationnelle, des procédés administratifs, des techniques de commercialisation et de la gestion des ressources humaines qui sont indirectement rattachés à son activité principale, mais directement rattachés à sa gestion » (Chnier, 1997 ; Cooper, 1998 ; Read, 2000).

L'innovation technologique, quant à elle, concerne la fonction technique de l'entreprise et est hautement liée au développement de produit, procédés et équipement (Chnier, 1997).

Bien que différents, ces deux types d'innovation sont souvent de nature interactive (Cadix et Pointet, 2002). En effet, l'innovation technologique s'accompagne généralement de transformations dans l'organisation du travail. Par ailleurs, comme l'affirme Ayerbe (2006), l'innovation administrative est souvent indispensable à l'introduction de nouvelles technologies ne serait-ce que pour assurer ou augmenter l'efficacité de l'implantation.<sup>29</sup>

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

L'innovation répond généralement au besoin de renforcement de la situation financière et concurrentielle de l'entreprise. ROGERS identifie cinq caractéristiques de l'innovation qui sont :

### **➤ L'avantage relatif**

C'est la différence de la valeur perçue par les individus entre la nouvelle et l'ancienne innovation ou entre la situation nouvelle découlant après l'adoption de l'innovation et l'ancienne situation. C'est le degré auquel la nouvelle innovation perçue comme étant

---

<sup>28</sup>ZTOUT H, BENNASROUNE R « le rôle de l'innovation dans la croissance et la compétitivité des entreprises cas de wilaya de Bejaïa » mémoire de master en science économique, université de Bejaïa, 2014, p.11.

<sup>29</sup> BOUALI née RAHALI A, S, « processus d'innovation et compétitivité des PME Algériennes à l'heure de la globalisation » thèse de doctorat, université de Tlemcen, 2017-2018, p.33.

meilleure que celle déjà existante. Une innovation ne doit peut-être pas posséder des avantages mais il est important que les individus le perçoivent comme étant avantageuse.

➤ **La comparabilité**

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

➤ **La complexité**

Il s'agit de la mesure dans laquelle une innovation est perçue comme étant difficile à comprendre ainsi qu'à utiliser. Les nouvelles idées qui sont simples à comprendre seront adoptées plus rapidement que d'autres qui vont nécessiter plus de compétences avant de pouvoir les comprendre.

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

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

➤ **L'observabilité**

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

## **2.6. Les risques et les motivations de l'innovation**

### **2.6.1. 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 présenté sans risque. Selon BELLON. B « le risque d'innover est relativement claire. 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 ? Etc. ce niveau de risque comprend un risque d'échec, mais aussi un risque réussite ».

- 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.<sup>30</sup>

### **2.6.2. 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. Cette capitale organisationnelle est forte, plus l'entreprise n'est innovante. Il existe plusieurs raison 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.

---

<sup>30</sup> BERTRAND.B, « innovation créatrice », Edition Economica, 2002, p.15.

- 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 BARTLTT 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 future ». <sup>31</sup>

## **2.7. Le processus d'innovation dans l'entreprise**

Le concept de l'innovation a évolué dans le temps, il devient de plus en plus complexe. Il touche presque tous les domaines d'activité. Le processus d'innovation comme source de croissance économique, a fait l'objectif de plusieurs discussions et d'une intense recherche. Sur ce point, nous allons décrire ce processus d'innovation tout en présentant des différents modèles.

### **2.7.1. Définition de processus d'innovation**

L'innovation est un processus interactifs qui met en jeu de nombreux acteurs dans les entreprises mais aussi dans leur environnement. Philippe définit le processus d'innovation comme un « ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information...significatifs et dont la combinaison permet d'obtenir un output important ». <sup>32</sup>

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

Nous pouvons distinguer sept étapes dans la réalisation d'un projet d'innovation au sein d'une entreprise.

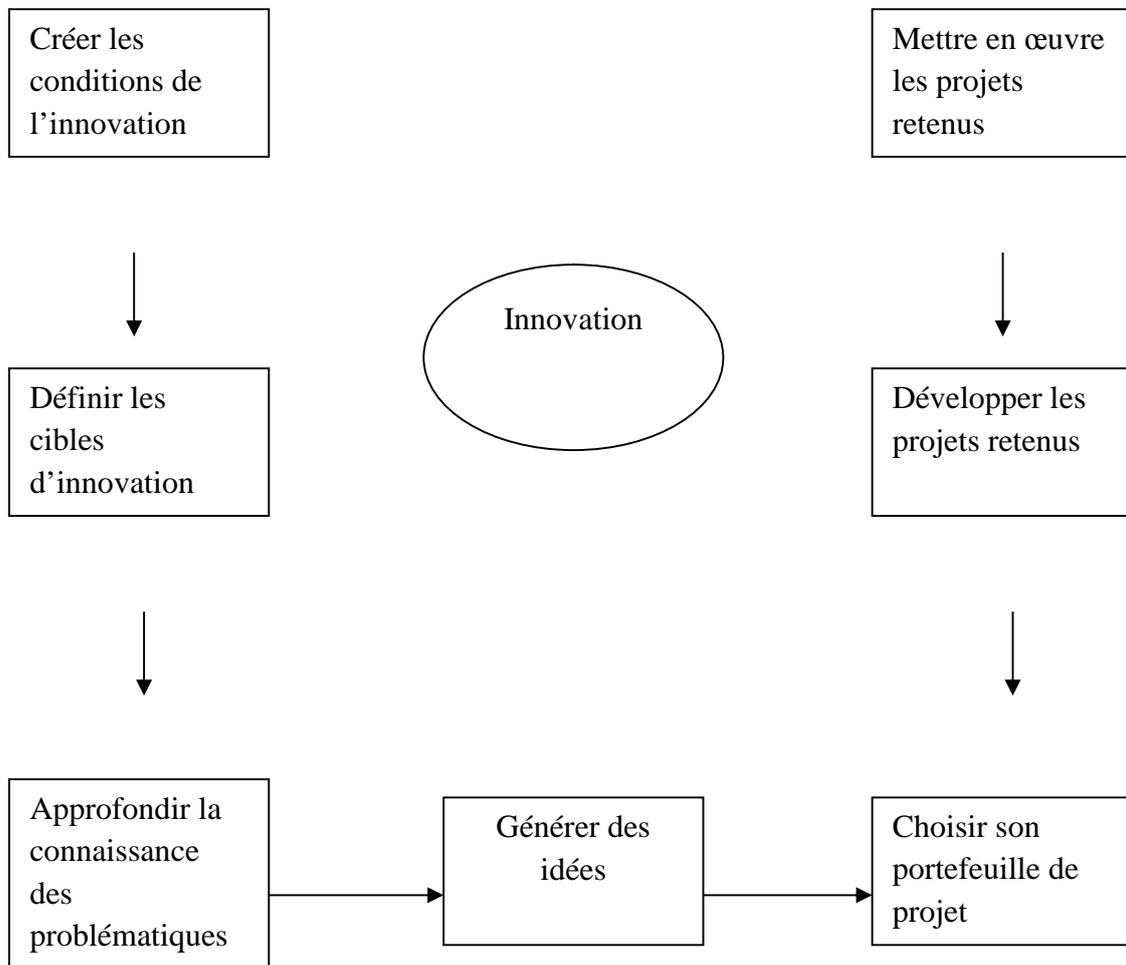
La figure suivante représente les étapes de processus d'innovation

---

<sup>31</sup>PONS Français- Marie et Maryolane de RAMEOURT, « innovation à tous les étages », 2001, p.31.

<sup>32</sup> Joëlle Forest, Jean-Pierre Micaelli et Jacques Perrin, « innovation et conception pourquoi une approche en terme de processus », 1997, p.5.

Figure n°1 : les étapes de processus d'innovation



Source : C.PATRIS, F. WARRANT, « La simulation de l'innovation technologique favorable au développement durable », février 2001, p.2.

### c. Créer les conditions de l'innovation

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

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

- L'apprentissage de nouvelles habiletés intellectuelles ;
- L'initiative ;

- Le travail en équipe ;
- La participation et le développement des personnes.

**d. Définir des cibles d'innovation**

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

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

**e. Approfondir la connaissance des problématiques**

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

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

**f. Générer des idées**

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

Afin de se doter d'un large éventail de pistes et de solutions innovantes et adaptées.

D'innovation, la participation de personnes aux profils différents (équipe multidisciplinaire) jumelée à l'utilisation de technique de créativité est requise.

**g. Choisir son portefeuille de projets**

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

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

#### **h. Développer les projets retenus**

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

#### **i. Mettre en œuvre les projets développés**

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

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

### **2.7.3. Les différents modèles du processus d'innovation**

Parmi les modèles les plus importants qui expliquent le processus d'innovation dans les entreprises, on cite :

- **Le modèle linéaire d'innovation « science-push »** : c'est au cours des années 1950 /1960, que ce modèle est apparu où le développement des produits a été sur les avancées technologiques, qui orienta les politiques en matière de recherche. ce modèle suggère que l'innovation émerge d'un flux unidirectionnel ce qui ne laisse aucune place aux « feeds-back » c'est-à-dire aux éventuels retours entre une étape et une autre, qui tire son origine dans la science et les activités de recherche et développement et son point final dans une application commerciale. Il considère l'innovation comme processus linéaire (une succession d'étapes obligées et

ordonnées). Et non pas comme un résultat. Ce processus commence avec une découverte scientifique, puis suivent diverses étapes comme : l'invention, la technologie, la fabrication pour finir par l'arrivée d'un nouveau produit : service/procédé, sur le marché.

Ce mode de fonctionnement de fonctionnement suppose une organisation cloisonnée, une spécialisation des personnes et des activités des services. Il est fondé sur l'idée les étapes du processus d'innovation sont prévisibles et que l'on peut par avance prévoir les ressource nécessaire à mobiliser. Les étapes peuvent être variable en nombre et en spécifiés mais le processus débute forcément par l'invention puis vient ensuite la R&D et se termine invariablement par l'innovation. La R&D reste au cœur de ce processus. Ce modèle est composé des éléments suivants :

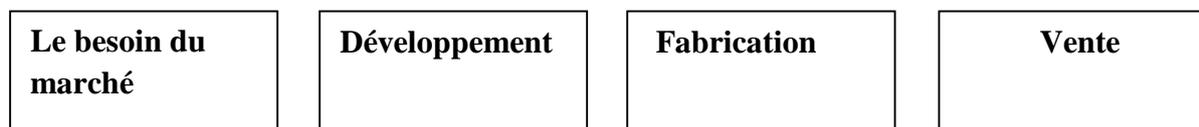
**Figure n° 2 : Le modèle linéaire de l'innovation (science-push)**



(Source : Guillermo CORTES ROBLES, management de l'innovation technologique et des connaissances. P 16)

- **Le modèle « demande pull »** : lorsque la diversification de la demande sur un marché fut identifiée comme un facteur déclenchement du processus d'innovation, le modèle précédent (basé sur les activités de R&D), ne fut pas suffisant pour expliquer les variations observées. Cela a guidé les recherches vers un modèle a été à la fin des années 1960 et début des années 1970, ou l'accent mis les opportunités du marché et les besoins du client.

**Figure n° 3: Le modèle « demande pull »**



Source : Guillermo CORTES ROBELES, p16

Dans ce modèle, l'innovation est vue comme dérivée d'une demande de perçue sur un marché et qui modifie le développement et la direction de la technologie, dans ce modèle, l'innovation et induite par le département qui a lieu direct avec le client et qui basé sur cette

expérience, peut indiquer les problèmes existants la conception du produit ou suggérer de nouvelles direction pour la R&D. en résumé le marché la source des idées pour diriger la R&D.

## **2.8. Le lien entre l'entrepreneuriat et l'innovation**

L'entrepreneuriat et l'innovation sont associés depuis que l'économiste autrichien Joseph Schumpeter a évoqué la force du processus de « destruction créatrice » qui caractérise l'innovation. L'idée contenue dans cette expression, à première vue paradoxale, est que l'émergence de nouvelles entreprise innovantes met très souvent en difficulté, voire entrainer la disparition d'entreprise existantes, installées dans leurs secteurs d'activité et qui n'ont pas su adapter leur produits, leur services ou renouveler leur technologies. D'après Schumpeter, les entrepreneurs constituent le moteur de ce processus de « destruction créatrice » en identifiant les opportunités que les acteurs en place ne voient pas et en développant les technologies et les concepts qui vont donner naissance à de nouvelles activités économiques.

La fonction d'innovation est donc importante et fait de l'entrepreneur un vecteur du développement économique. Les entrepreneurs doivent chercher les sources d'innovation, les changements et les informations pertinentes sur les opportunités créatrices. Ils doivent connaître, appliquer et maîtriser les principes qui permettent de mettre en œuvre les innovations, avec les meilleures chances de réussite. Le changement constitue donc une norme habituelle pour l'entrepreneur qui sait aller le chercher, agir sur lui et l'exploiter comme une opportunité.

Certes, l'innovation n'est pas uniquement l'œuvre des entrepreneurs, mais, nous inscrivant dans la pensée de Schumpeter, nous sommes convaincus que les entrepreneurs introduisent beaucoup plus fréquemment que d'autres acteurs, les innovations de rupture. Les grandes entreprises utilisent d'avantage leurs ressources pour améliorer les produits t les processus en apportant des innovations incrémentales.<sup>33</sup>

## **Conclusion**

Ce premier chapitre à été consacré à la présentation de l'entrepreneuriat et l'innovation en générale, on a essayé de mettre en avant le phénomène entrepreneurial en exposant les formes ainsi que ses déférents modèles ensuite nous avons présenté les approches théorique

---

<sup>33</sup>FAYOLLE.A, op.cit, p.19-20.

de l'innovation, les typologies, les motivations, les caractéristiques, les risque et son processus dans l'entreprise.

L'entrepreneuriat est un phénomène complexe et multidimensionnel, c'est un moyen d'assurer la compétitivité et la capacité d'innovation, imposé comme le moteur du développement économique et social à travers le monde entier. L'innovation est considérée comme le moteur de l'entrepreneuriat puisque celui-ci suppose des idées nouvelles, pour produire de nouveaux bien ou services.

**Chapitre II :**  
**Innovation et avantage  
concurrentiel, le lien étroit**

## **CHAPITRE II :**

### **INNOVATION ET AVANTAGE CONCURRENTIEL, LE LIEN ETROIT**

#### **Introduction**

L'environnement concurrentiel actuel dans lequel évolue l'entreprise est à la fois un défi majeur à relever et une opportunité de progrès. Une entreprise qui est désormais leader du marché peut être évincée en un sens, il s'agit d'une opportunité : ils sont contraints de formuler des stratégies efficaces pour rechercher et obtenir des avantages compétitifs, défendables et indentifiables.

Ce chapitre est scindé en deux sections dans la première section, nous allons présenter l'avantage concurrentiel, tandis que la deuxième s'intéresse à la relation entre l'innovation et l'avantage concurrentiel.

#### **Section 1 : Notions théoriques de l'avantage concurrentiel**

Il est nécessaire de montrer l'importance de l'avantage concurrentiel pour l'entreprise. Pour être compétitive, l'entreprise doit accroître son avantage concurrentiel. Pour d'autre, avoir le pouvoir sur le marché leur permet de bénéficier. Dans cette section, nous allons présenter le concept de l'avantage concurrentiel ses différents outils et enjeux.

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

Selon Porter (1999), l'avantage concurrentiel est « *la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés pour la firme pour la créer* ». La valeur est ce que les clients sont prêts à payer, et une valeur supérieure s'obtient en pratiquant des prix inférieurs à ceux de ses concurrents pour des avantages équivalents ou en fournissant des avantages uniques qui font plus que compenser un prix plus élevée.<sup>1</sup>

Selon Gérard Garibaldi (2002), « *c'est la valeur qu'une entreprise est capable de créer pour des clients. Il se traduit par la réussite de la mise en œuvre de la stratégie*

---

<sup>1</sup>PORTER.M, « L'avantage concurrentiel » Edition DUNOD, paris, 1999, p.13

*concurrentielle choisie : domination par les couts ou différenciation, exercée soit sur tout le secteur soit sur une niche (dans ce dernier cas on parle aussi de concentration)».*<sup>2</sup>

Un avantage concurrentiel est un avantage temporaire de l'entreprise sur se concurrents. Il procure à l'entreprise qui le détient une position dominante sur son marché, cela signifie qu'elle est en tête dans la compétition qu'elle-même contre les autres entreprises concurrentes. Le fait d'être leader de compétition économique lui permet de bénéficier d'une rente de situation : ses bénéfices sont supérieurs à ceux des autres firmes, 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 couts et d'offrir un produit de qualité à un prix acceptable. Elle peut évaluer sur un marché porteur.
- **Les avantages lié 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.<sup>3</sup>

## 1.2. Les enjeux de l'avantage concurrentiel

Selon (Meridja et Sadki) 2017, « les enjeux de l'avantage concurrentiel est d'assurer la performance et une meilleure position concurrentiel, un pouvoir de marché, profitant de la situation de provenance et loyers cœur de métier et compétences acquises dans les entreprises, les entreprises de plusieurs secteurs doivent déterminer leurs relations de transaction de base activités principales et ses meilleurs compétences. L'avantage concurrentiel procure à l'entreprise une position dominante sur son marché et il met l'entreprise à la tête à la compétition contre les autres entreprises.

---

<sup>2</sup>GERARD, G, « l'analyse stratégique » 3<sup>ème</sup> Edition d'organisation, paris, 2002, p.17

<sup>3</sup>SADKI.K, MERIDJA.M, « Le rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel », mémoire de master en sciences économiques, université de Bejaïa, 2017, p.31

Selon l'OCDE, 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 évaluer les barrières à l'entrée et le degré d'innovation.

Les entreprises doivent chercher à utiliser leurs avantages concurrentiels qui peuvent lui permettre la différenciation à fin de faciliter la pénétration du marché et la maximisation des ventes, l'entreprise qui obtient un AC à plus de valeur, alors il est important d'évaluer ses avantages pour mieux gérer et de mieux se positionner sur le marché. »<sup>4</sup>

### **1.3. Les outils d'analyse concurrentielle**

Il existe certains outils d'analyse concurrentielle qui vont apporter des éclaircissements sur un certain nombre de mécanismes reliés à l'avantage concurrentiel.

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

Les nouveaux produits peuvent répondre à certains besoins concurrence directe avec les produits de l'industrie. « Trois grandes catégories de démarche stratégique, adaptés aux cinq forces de la concurrence, peuvent permettre à une firme de surclasser avec bonheur 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.38).

##### **1.3.1.1. Les stratégies génériques**

D'après Porter (1982), la firme de le choix entre trois stratégies qu'il nomme les stratégies de base ou bien les stratégies génériques. Ces stratégies sont les suivantes :

###### **➤ Domination par les coûts**

La domination par les coûts est peut-être la plus claire des trois stratégies de base. Par son intermédiaire, une firme entreprend de devenir le producteur à coûts peu élevés de son secteur. La firme vise une cible large et sert de nombreux segments. Elle peut même opérer dans les secteurs connexes : l'étendue de ses activités est importante pour l'avantage qu'elle possède par les coûts. Les sources de l'avantage sont variables et dépendent de la structure du secteur. Elles peuvent comprendre la recherche d'économies d'échelle, une technologie exclusive, un accès préférentiel aux matières premières ainsi que d'autres facteurs.

---

<sup>4</sup> SADKLIK, MERIDJA.M, op.cit.p.35.

Un avantage par les coûts exige les frais généraux extrêmement faibles, une source abondante de main-d'œuvre bon marché et des procédures efficaces de formation en raison du taux de rotation élevé du personnel. Pour obtenir le statut de la courbe d'apprentissage. La domination par les coûts est donc une stratégie particulièrement dépendante de l'avance déjà acquise sur les autres entreprises, à moins qu'un progrès technique important ne permette à une entreprise de changer radicalement ses coûts.

➤ **La différenciation**

Dans une stratégie de différenciation, une firme cherche à se singulariser sur certaines dimensions fortement appréciées des clients. Elle choisit une ou plusieurs caractéristiques que de nombreux clients du secteur perçoivent comme importantes et se met en position de seule satisfaire ces besoins. Cette position unique et rémunérée par un surprix.

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. Dans le domaine du matériel de travaux public, par exemple, la différenciation de Caterpillar repose sur la durabilité du produit, la qualité des services, la disponibilité des pièces de rechange et un excellent réseau de distributeurs. La logique de cette stratégie exige que les caractéristiques retenues pour se différencier soient uniques. La stratégie de différenciation a un atout de plus que la stratégie de domination par les coûts.

➤ **La concentration**

La firme concentre ses efforts sur un segment de marché, elle cherche à obtenir un avantage supérieur dans ce segment à défaut de le posséder pour l'ensemble du secteur. La stratégie de concentration a deux variantes, la concentration fondée sur les coûts consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible ; la concentration fondée sur la différenciation consiste à se différencier dans le segment cible. Les deux variantes de la stratégie de concentration reposent sur des différences entre les segments retenus pour cible par la firme et les autres segments du secteur.

L'objectif de cette stratégie est de concentrer sur un groupe des clients, sur un segment des produits ou sur un marché géographique, elle consiste à acquérir un avantage basé sur des coûts bas sur le segment cible ou d'être axée sur la différenciation.<sup>5</sup>

---

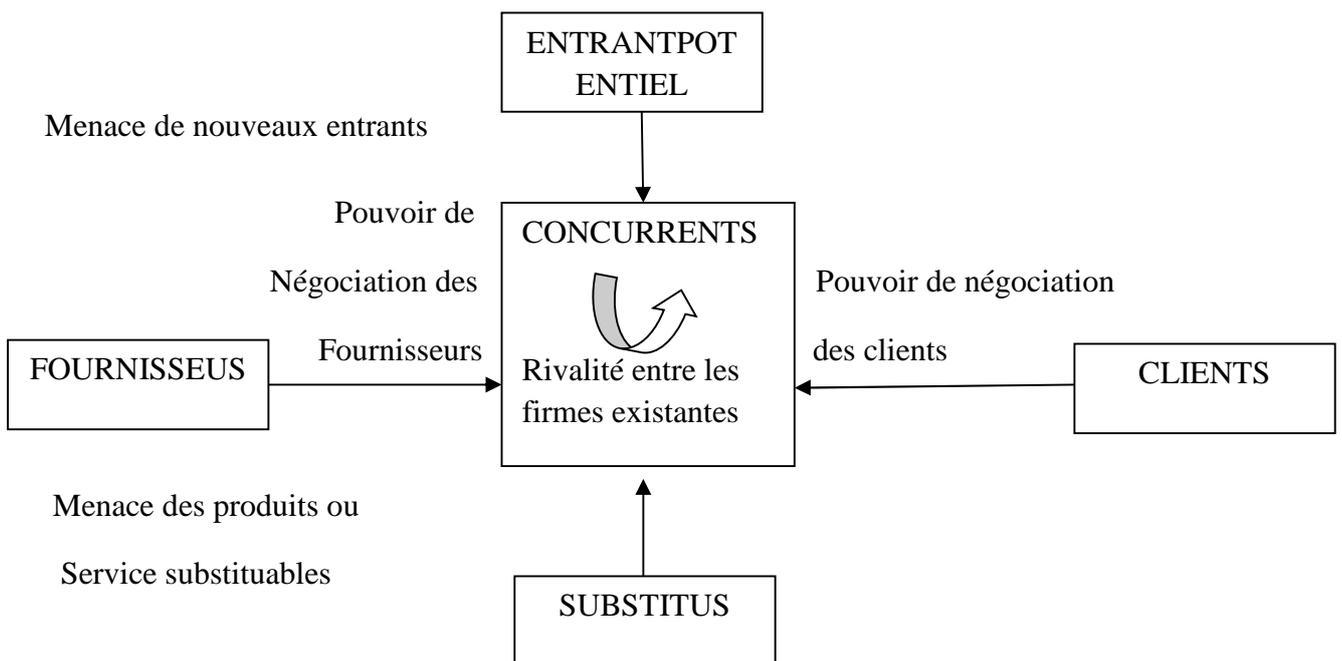
<sup>5</sup>PORTER.M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, 2003, p24-29.

### 1.3.1.2 Les cinq forces de porter

Porter, l'héritier de l'économie industrielle a proposé un modèle à la fin des années 1970 cela permet de comprendre la dynamique concurrentielle d'une industrie. Cependant, le profit de la firme dépend de l'influence de ces cinq forces car sur toutes les forces sont faibles cela veut dire que la firme est en mesure de réaliser un profit important, mais si l'influence de ces forces est faibles cela se traduirait par des profits limités.

Trois de ces forces sont dites « horizontales » et explicitement compétitive (la rivalité entre les concurrents, la menace de nouveaux entrants et la menace de substitution). Les deux autres forces sont dite « verticales » et sont considérées comme étant complémentaires (le pouvoir de négociation des clients et le pouvoir de négociation des fournisseurs). (Marchesnay ,2002)

**Figure n° 4:** Le modèle des cinq forces de Porter



Source : PORTER.M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, paris, 2003, p24-29

#### ➤ La menace liée aux nouveaux entrants

Elle s'apprécie en fonction de l'existence de barrières à l'entrée et de l'importance de celle-ci. Les concurrents déjà en place tentent généralement de renforcer les barrières. A l'entrée comme par exemple : l'effet de l'expérience, les brevets déjà en place, les mesures

protectionnistes ...car les nouveaux entrants dans un secteur apportent avec eux de nouvelles capacités, le désir de conquérir une part de marché, et fréquemment des ressources substantielles. Il peut en résulter une baisse des prix d'offre ou une hausse des coûts des entreprises en place, et donc une réduction de la rentabilité.

➤ **La rivalité entre les concurrents**

Dans chaque secteur d'activité les firmes présentes, cherchent de se maintenir, voire d'accroître leurs positions. La taille et le nombre de concurrents est un élément majeur à prendre en considération, car plus le secteur est concentré moins la compétition est forte.

➤ **La menace des produits de substitution**

Certains besoins peuvent être satisfaits par des prestations ou des produits nouveaux, autrement dit des alternatives. Les produits de substitution sont en concurrence directe avec les produits du secteur : ils limitent les profits que l'on peut obtenir dans celui-ci.

➤ **Les pouvoir de négociation des fournisseurs**

Il croît avec le niveau de dépendance qu'ils développent : un fournisseur peut dicter ses conditions en fonction de sa position vis-à-vis de ses clients. Le pouvoir de négociation des fournisseurs peut capter une partie des marges en jouant sur le prix de vente des approvisionnements.

➤ **Les pouvoir de négociation des clients**

Leurs niveaux de dépendance accroissent avec le niveau de dépendance qu'ils développent. Un client important peut exercer un pouvoir important et vice versa, la principale influence des clients sur marché se manifeste à travers leurs capacités à négocier.<sup>6</sup>

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

Porter propose d'analyser les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise et d'utiliser pour ce faire la chaîne de valeur. Toute entreprise peut en effet, s'appréhender comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit. C'est l'interdépendance de ces activités qui crée pour l'entreprise de la valeur et de la marge. Le diagnostic interne permet d'identifier la contribution de chaque

---

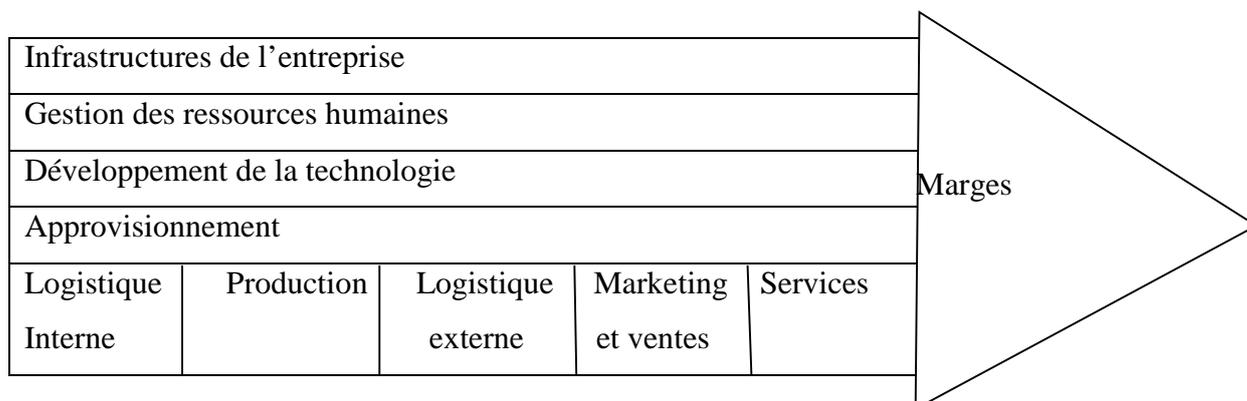
<sup>6</sup>AMARI.M, op.cit. p29.

activité à la compétitivité de l'entreprise que ce soit en termes de coûts ou de différenciation par rapport à la concurrence.

L'étude de l'avantage concurrentiel intègre l'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise ; identification des activités créatrices de valeur dans l'entreprise ; définition de la chaîne de valeur nécessaire pour réussir dans le secteur donné ; analyse des liaisons entre les activités au sein de la chaîne ; décisions d'optimisation d'un ou de plusieurs maillons. La chaîne de valeur type reprend les principales activités créatrices de valeur et la marge qui en résulte globalement. Les activités sont elles-mêmes réparties en deux catégories : les activités principales et les activités logistiques qui ont pour objet l'acquisition des ressources productives et la coordination des activités.

L'intérêt de cet outil est de permettre à la firme de réparer et d'exploiter plus efficacement les sources d'avantage concurrentiel de l'ensemble de ses activités qu'elles soient principales ou de soutien.<sup>7</sup>

**Figure n° 5 : Un instrument d'analyse chaîne de valeur**



Source : DERRAY.A, LUSSEAULT.A, « L'analyse stratégique », 2001, p15.

### 1.3.3. Les autres outils d'analyse (cycle de vie du produit, SWOT, PESTE)

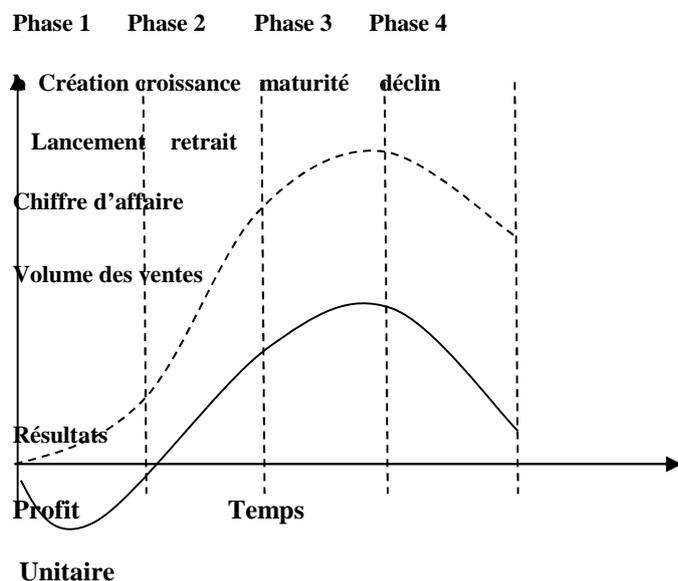
#### a. Cycle de vie du produit

L'un des tous premiers modèles de l'analyse est assurément celui de cycle de vie du produit. Il s'agit pour l'essentiel de considérer que les quantités demandées d'un produit suivent une succession de phases à travers une évolution prévisible. Bien que le nombre de phases varie selon les modèles, on distingue habituellement quatre phases : émergence,

<sup>7</sup>DERRAY.A, LUSSEAULT.A, « L'analyse stratégique », Edition ELIPSES MARKETING S.A. ; 2001, p.14.

croissance, maturité et déclin. Le cycle de vie traduit les évolutions au cours du temps du chiffre d'affaires et de la rentabilité générés par un produit.

**Figure n°6 : Les phases du cycle de vie du produit**



Source : DERRAY.A, LUSSEAULT.A « l'analyse stratégique », 2001, p.23.

La connaissance du concept théorique est utile pour l'entreprise parce qu'elle permet d'établir des prescriptions stratégiques spécifiques à chacune des quatre phases décrites, qu'elle facilite la mise en œuvre d'actions articulées dans le temps, et qu'elle autorise une vision globale des activités de l'entreprise dans une logique de répartition interne dynamique.<sup>8</sup>

### **b. L'analyse SWOT**

L'analyse SWOT a été abordée pour la première fois en 1950 par George Albert Smith et Roland Christensen du Harvard Business School. En ce temps, l'analyse avait connu un certain succès comme outil de gestion d'entreprise. Mais son plus grand succès a été réalisé quand l'analyse a été appliquée par Jack Welch à General Electric en 1980 afin d'étudier ses stratégies, augmenter sa productivité et améliorer son organisation.

La matrice SWOT est l'acronyme de 'Strength, Weaknesses, Opportunities and threats' (forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces). Une analyse SWOT résume un audit interne en termes de « forces et faiblesses » relatives à une organisation (sa

<sup>8</sup>DERRAY.A, LUSSEAULT.A, op.cit.p.23-24.

compétitivité). Elle synthétise en « opportunités et menaces » l'audit externe de l'environnement (son attractivité).

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement, ainsi que sa capacité à identifier ou créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation. SWOT résume les conclusions essentielles de l'environnement et de la capacité stratégique d'une organisation.<sup>9</sup>

### **c. Modèle PESTEL**

PESTEL est, par conséquent, un cadre ou un modèle utilisé par les spécialistes de la stratégie pour décrire et surveiller les facteurs macro-environnementaux pouvant avoir un impact sur une organisation. Il s'agit d'un modèle additionnel au SWOT pour tracer les opportunités et les menaces de l'environnement. Le PESTEL représente ainsi l'étape initiale d'une étude de marché sur le plan d'un domaine d'activité stratégique.

Le PESTEL, détermine aussi les facteurs stratégiques pour le marché considéré ; que l'on nomme les variables pivots. La prise en considération de ces variables permet dès lors de définir des scénarios d'évolution du marché. Ce modèle donne un aperçu étendu de l'environnement stratégique sous différents angles, mais il est nécessaire, pour le réaliser, de suivre une feuille de route circonstance et de répondre ainsi à certaines interrogations clés.

Certes, tous les aspects du PESTEL (politique, économie, social, technologique, environnemental, et légal) sont déterminants pour l'analyse du secteur d'activité d'une entreprise. Mais on conçoit bien qu'il soit possible que l'importance de chacun des facteurs puisse différer d'un type d'industrie à l'autre ; ce qui n'enlève. En rien d'ailleurs qu'il soit recommandé que toute stratégie qu'une entreprise souhaite développer soit informée par un PESTEL.

#### **1.3.4. Les matrices : BCG – McKinsey – ADL**

##### **➤ La matrice du Boston Consulting Group BCG**

---

<sup>9</sup>BRAHMI.F, KHELIL.A, « l'utilisation de l'analyse SWOT en vue de l'élaboration d'un plan de développement stratégique cas de l'université de Guelma », décembre 2016, p.5-6.

Le BCG, à la fin des années 60, propose de visualiser sur une matrice chaque activité de l'entreprise en retenant 2 critères de situation, la part de marché dont jouit l'entreprise par rapport à celle situation d'une part, le taux de croissance du marché d'autre part. 2 positions (fort ou faible) sont retenues pour chacun de ces critères.

Le croisement des situations et de positions débouche sur un tableau à quatre cases. Chacune d'elles possède des caractéristiques commerciales et financières qui justifient son nom et la stratégie à suivre. Le modèle BCG présente l'avantage non négligeable d'intégrer à la fois l'aspect commercial et l'aspect financier.

Le caractère pédagogique du BCG est indéniable. Par ailleurs, il associe le marketing et la finance. L'entreprise doit veiller à l'équilibre financier des différentes activités dans lesquelles elle est engagée. Un bon portefeuille de produits doit comporter des produits différenciés par leurs taux de croissance et par leurs parts de marché. Les produits à forte croissance créent des besoins de trésorerie. Les produits à faibles croissance devraient produire des liquidités. Les deux types de produits sont complémentaires.<sup>10</sup>

#### ➤ **La matrice McKinsey**

Cette approche développe les axes stratégiques dégagés par le modèle croissance part de marché. Elle introduit des nuances pour chacune des quatre catégories, en relativisant les caractéristiques volontairement extrêmes que choisit le BCG. Toute fois, les dominantes stratégiques demeurent identiques, même si leur intensité varie. Lorsque l'on passe de la position forte à une position moyenne, par exemple. Maintenir sa position concurrentielle, se placer en position de leader, rentabiliser son métier et abandonner une activité sans avenir, apparaissent comme des actions stratégiques élémentaires.

#### ➤ **Le modèle d'Arthur D. Little (ADL)**

La maturité du secteur et la position concurrentielle de l'entreprise sont les variables retenus dans cette matrice qui se présente par ailleurs d'une manière très proche de celle du BCG. La maturité insiste sur l'idée de cycle de vie. La position concurrentielle s'appuie sur l'analyse des facteurs de succès du secteur en identifiant les niveaux atteints par l'entreprise par rapport à la concurrence. Comparée au BCG la matrice ADL élargit les armes compétitives, elle est également plus dynamique car la position concurrentielle est évaluée en

---

<sup>10</sup>DERRAY.A, LUSSEAULT.A, op.cit.p.25-26.

fonction des potentialités de la firme et non pas de la délicate notion de cycle de vie d'un métier, le positionnement des activités demeure subjectif.

La matrice est dans l'ensemble plus complexe à utiliser, le modèle retient quatre choix stratégiques possibles : le développement naturel, le développement sélectif, la reconversion, l'abandon. La méthode ADL est d'appréciation générale et ne préjuge en rien du type de compétition qui se manifeste dans un métier. Elle peut convenir aussi bien à des industries concentrées qu'à des secteurs plus fragmentés, en seconde lieu, elle contraint les stratégies à plus d'analyses et d'interrogations sur les éléments constitutifs de la position stratégique.<sup>11</sup>

### **1.3.5. L'effet d'expérience**

La loi d'expérience n'énonce que « le coût unitaire total d'un produit homogène, mesuré en unités monétaires constantes, diminue d'un pourcentage constant chaque fois que la production cumulée de ce produit double ». L'effet d'expérience est une des caractéristiques d'un métier, aussi il s'impose à l'ensemble des concurrents évoluant dans ce domaine d'activité.

## **Section 2 : Rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel**

Dans cette section, nous allons présenter comment l'innovation doit être compétitive dans l'entreprise et les indicateurs relatifs à la part de marché, et les facteurs déterminants de celle-ci.

### **2.1. L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité des l'entreprises**

Dans environnement concurrentiel les entreprises envisagent l'innovation ceci est essentiel pour assurer leur croissance et leur développement. En effet, les entreprises peuvent grâce à l'innovation développer une compétitivité durable.

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

L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle dans les domaines suivants, le marché est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité d'une entreprise. Et donc l'innovation donne à l'entreprise un avantage concurrentiel sur l'entreprise en terme de en terme de coût et l'offre produit. Lorsque l'innovation concerne les

---

<sup>11</sup>DERRAY.A, LUSSEAULT.A, op.cit.p.27-28.

procédés de production, elle confère à l'entreprise un avantage en termes de coût. Dans ce cas, l'entreprise pourra soit appliquer une stratégie de baisse des prix ou une stratégie d'accroissement des marges, quand l'innovation port sur les produits, l'entreprise se différencier de ses concurrents.

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

La compétitivité ne se résume pas au coût de main-d'œuvre, mais dépend aussi de la capacité d'innovation. Cette dernière correspond à l'application des nouvelles connaissances en zone de production. Il s'agit soit de proposer de nouveaux produits, soit de mettre en œuvre de nouvelles techniques de production et de commercialisation.

L'innovation favorise la compétitivité de plusieurs façons :

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

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

- **les innovations de procédés permettant de réduire des couts grâce aux gains de productivité :**

Grace à l'utilisation de nouvelles machins ou de nouveaux équipements, permet aux entreprises accroitre leur productivité, c'est-à-dire le rapport entre les quantités produit et les quantités de travail ou de capital utilisé, chaque unité produit revient ainsi moins réaliser ce qui permet de la vendre à un prix inferieurs que les concurrents.

### **b. L'innovation améliore la compétitivité structurelle :**

L'innovation de produit est donc essentielle pour se positionner le marché mondial concurrentiel. L'objectif principal de l'innovation repose sur la recherche d'amélioration d'une compétitive structurelle. En en effet, les entreprises innovantes vise à améliorer la

qualité des produits existants. L'innovation organisationnelle peut aussi avoir pour objectif de la qualité totale et contribuer à accroître la compétitivité structurelle.

- **Les innovations de produit améliorent la compétitivité hors prix**

L'innovation de produits correspond à la mise sur le marché soit le produit complément nouveaux (innovation radicales), soit le produit notamment améliorés par rapport aux versions précédent.

Par conséquent, de nombreuses entreprises fondent leur stratégie sur la différenciation des produits, dans le but d'obtenir une compétitivité structurelle qui ne peut être obtenue par la compétitivité-prix.

- **Les innovations de procédé ou organisationnelle améliorent la compétitivité structurelle**

Les innovations de procédé permettant aussi à gagner en compétitivité structurelle lorsqu'elles améliorent la qualité des produits, en cette manier l'organisation de travail est également un facteur important. Pour cette raison, les innovations organisationnelles peuvent largement contribuer à la compétitivité hors-prix d'une entreprise.

De ce fait pour conclure, le management de l'innovation s'affirme aujourd'hui comme l'option à adopter pour bien mener le processus d'innovation dans l'entreprise et permettre d'obtenir un avantage concurrentiel.<sup>12</sup>

### **2.3. Indicateur relatifs à la part de marché**

La part de marché est un indicateur stratégique clé qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque ou d'une société sur son marché pour une période donné.<sup>13</sup>

Philippe KOTLER et Bernard DUBOIS définissent la part de marché comme « le pourcentage des ventes détenu par chaque concurrent sur le marché considéré ».<sup>14</sup>. C'est donc l'étude de cet indicateur qui peut permettre à l'entreprise de savoir si elle a gagné ou perdu du

---

<sup>12</sup>BELKALK, BENHAMOU.S, « L'innovation comme facteur de la compétitivité dans les entreprises cas de quelques entreprises algériennes », mémoire de master, 2015, p.50-51.

<sup>13</sup>BATHELOT.B, « définition marketing », site web, [www. définition-marketing.com](http://www.définition-marketing.com) ; consulté le 21/06/2021 à 11h49.

<sup>14</sup>KOTLER, DUBOIS, « marketing management », 10<sup>ème</sup> Edition, UNION, Paris, 2000, p.255.

terrain par rapport à ses concurrents. Toutefois, avant de procéder à l'analyse de la part de marché. Avant de procéder à l'analyse de la part de marché, l'entreprise doit d'abord choisir la mesure à privilégier. Pour KOTLER et DUBOIS, elle a choix entre trois approches :

- **La part de marché globale**

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

- **la part de marché « servi »**

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

- **La part de marché relative**

C'est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaire de son concurrent le plus important. Quel que soit, l'approche choisie, l'entreprise peut se considérer compétitive ou progression par rapport à la moyenne du marché.<sup>15</sup>

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

L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur le marché, est un facteur déterminante de la compétitivité et la rentabilité des entreprises. Ainsi innover permet à l'entreprise à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût et l'offre produit.

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

La compétitivité semble être conditionnés par une multitude de facteurs ou déterminantes aussi bien nationaux qu'internationaux.<sup>16</sup> Ou niveau national on trouve tous les facteurs qui influencent la compétitivité d'une entreprise à l'échelle nationale comme dotation en ressources et technologie, productivité ; par rapport au niveau international on trouve la compétitivité dépend une multitude de facteurs. Parmi les plus importants, on peut citer le taux de change, le coût de transport international et enfin les préférences et arrangements entre les différents pays.

---

<sup>15</sup>KOTLER, DUBOIS, op.cit. p.702.

<sup>16</sup> LACHAILLÉ, « la compétitivité : concept, définition et application », in revue le futur des échanges agroalimentaires dans le bassin méditerranéen : enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité, : CIHEAM, n57, 2001, p29.

Cela signifie que la compétitivité est le résultat d'un avantage concurrentiel. Ces deux concepts sont liés car AC est considéré comme une source de compétitivité. Soyez compétitif pour une entreprise, c'est la capacité de produire des biens et des services pour une entreprise le coût est inférieur à celui de la concurrence et permet à son produit de se démarquer des autres concurrents produits. si l'entreprise peut générer ces bénéfices, elle pourra détenir occuper une position dominante sur le marché. La compétitivité d'une entreprise se mesure à sa part le marché et d'autres indicateurs varient selon la méthode choisie.

#### **2.4.2. La compétitivité industrielle :**

La compétitivité est au cœur de l'industrie, en particulier dans les pays en développement. Une stratégie d'innovation efficace doit être élaborée afin de peut promouvoir le transfert de technologie et l'apprentissage national, l'objectif des PVD est de rattraper leur retard par l'industrialisation. Leur retard et le développement du secteur industriel permettent à l'entreprise d'obtenir avantage concurrentiels.

Pour qu'une entreprise soit compétitive, elle doit adopter une stratégie d'innovation nécessite plus d'action à la demande capacité d'innovation, augmenter les dépenses de R&D et le nombre de brevets, et d'améliorer les compétences, de développer des institutions de recherche scientifique et de renforcer une meilleure collaboration en matière de R&D entre l'industrie et le mode universitaire. Ces stratégies sont Appliquées dans les pays en développement pour améliorer la compétitivité industrielle.<sup>17</sup>

#### **2.5. Les facteurs clés de succès d'une entreprise**

Les facteurs clés de succès (FCS) sont les caractères déterminant de l'avantage concurrentiel qui assure la réussite de l'entreprise liée à l'offre comme la diminution des couts et de réduire les pris 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.<sup>18</sup>

La notion de facteur clés de succès (FCS) trouve son origine dans l'étude réalisée par Daniel (1961) sur l'inadéquation du système d'information en management (Verstraet, 2001)

---

<sup>17</sup>SADKLIK, MERIDJA.M, op.cit.p.31-32.

<sup>18</sup>Sahbi Guedda, « les facteurs clés de succès qui influence la performance d'un produit dans un contexte de collaboration touristique réussie », mémoire master université de Québec 2009, p.15.

et a été « popularisée » par les recherche de porter sur l'avantage concurrentiel en 19986. La définition de ce concept varie selon les auteurs, mais celle fournie par Leidecker et Bruno (1984, p.24) paraît explicite : les facteurs clés de succès sont des « *caractéristiques, condition ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues et gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné* ». <sup>19</sup>

Selon Gérard Garibaldi on peut considère que « *les facteurs clés de succès sont les éléments sur lesquels se fonde, véritablement et en priorité la concurrence entre les entreprise : de ce fait ces éléments correspondent aux compétences à maîtriser pour être performant en terme de lutte concurrentielle* ». <sup>20</sup>. Sur la base de ces deux définitions, nous pensons que le succès d'une entreprise est le résultat des facteurs suivants survivre plusieurs années après sa création pour se stabiliser et se développer.

Churchill et Lewis (1983) ont identifié huit facteurs huit facteurs- clés de succès dans les PME. Ils ont divisé ces facteurs en deux :

- Les facteurs qui traitent à l'entreprise sont :
  - 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 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 ressources compétitives, comprennent des relations avec la clientèle, la part de marché, les relations avec les fournisseurs, les procédés de fabrication et de distribution, la technologie et la réputation.

---

<sup>19</sup>LOVA.R, DURIF.F, RICARD.L, « les facteurs clés de succès de la collaboration dans le secteur touristique : une procédure de comparaison des études de cas sur la route des vins »université Montréal (Canada), p.6.

<sup>20</sup>GERARD, G, op.cit.p.220.

- 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 capacité stratégique est le facteur décisif de l'avantage concurrentiel dépend les ressources humaines (connaissances, savoir-faire technique..) et s'adapte aux nouvelles technologies de production qui utilise l'influence pour augmenter la productivité en appuyant sur l'impact des TIC sur la compétitivité organisationnelle.

## **Conclusion**

Pour la conclusion de ce chapitre on dit que l'innovation est un facteur essentiel pour accroître le développement de l'entreprise et peuvent développer un avantage concurrentiel, on à essayer de décrire spécifiquement l'avantage concurrentiel et présenter ses outils d'analyse. Le chapitre suivant sera consacré à la partie pratique nous distribuerons un questionnaire auprès un échantillon afin de vérifier nos informations accueillir.

**Chapitre III :**  
**Impact de l'innovation sur**  
**l'avantage concurrentiel : cas**  
**de la SARL Very net**  
**d'Akbou**

## **CHAPITRE III:**

### **IMPACT DE L'INNOVATION SUR L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : CAS DE LA SARL VERY NET D'AKBOU**

#### **Introduction**

Le but de ce chapitre est de vérifier le degré de mise en œuvre de la méthode innover pour gagner un avantage concurrentiel dans l'entreprise Very Net. Ce chapitre sera divisé en deux sections, la première section présentera spécifiquement les informations de questionnaires dans les trois axes, la deuxième partie présentera spécifiquement les résultats de stage pratique. Nous essaierons de déterminer et d'analyser les résultats de stage pratique Affirmer ou infirmer notre hypothèse.

#### **Section 1 : La démarche méthodologique de stage pratique**

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie et les objectifs de la partie pratique de ce travail. Un stage pratique sous forme de questionnaire ouvert de l'entreprise Very Net Akbou de la wilaya de Bejaïa tout en expliquant son déroulement ainsi que le contenu du questionnaire redistribué.

##### **1. Présentation de la SARL VERY NET :**

Depuis sa création, l'Univers D'OZ (SARL VERY NET) vise continuellement à assurer, préserver et garantir un environnement sain et une hygiène de vie irréprochable.

##### **1.1. Historique de la SARL VERY NET :**

Le fondateur de la marque D'OZ, a lancé en fin 2000, dans le cadre de l'ANSEJ, une activité de conditionnement d'eau de javel dans localité de Beni Maouche. En s'associant à des compagnons de parcours, il créa La SARL VERY NET en 2006, ayant comme unique activité la production d'eau de javel. D'une production artisanale et une distribution locale du départ, il a su développer et créer de la richesse en modernisant son processus de production et en élargissant le réseau de distribution à l'échelle nationale.

Grace à son équipe jeune et dévouée, la SARL VERY NET s'est hissée parmi les leaders dans la catégorie des professionnels de la fabrication des eaux de javel en Algérie. Son personnel a acquis, au fil du temps, une grande expérience pour fournir, de manière régulière,

des produits compétitifs tant sur le plan qualité que prix, à la hauteur des attentes de la ménagère.

Cette volonté de développement et d'élargissement de sa gamme de produits, a donné naissance en 2013 à la SARL UNIPED ; dotée d'une ligne de production de haute technologie récemment installée, en vue de fournir à la ménagère produit digne de la marque D'OZ, gage de qualité.

C'est à cette fin que l'univers D'OZ œuvre assidûment à l'épanouissement et au développement de ses talents qu'il a toujours placés au cœur de sa stratégie globale de management, en privilégiant le recrutement de jeunes diplômés et en renforçant leurs compétences par des actions de formation et de coaching et ceci, en vue d'assurer une meilleure performance dans l'accomplissement de leur devoir envers le consommateur.

### **1.2. L'objectif de stage :**

L'objectif de notre stage en général est de compléter les lectures menées sur le sujet de recherche ce stage sous forme d'un questionnaire s'adresse à un échantillon spécifique qui permet d'obtenir des informations généralisables à le gérant de l'entreprise et d'observer l'importance de l'innovation et l'acquisition de l'avantage concurrentiel.

Nous pouvons questionner le rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel et explorer notre domaine de recherche, nous allons appréhender les pratiques d'innovation dans l'entreprise.

### **1.3. Le contenu de questionnaire**

Le questionnaire a été réalisé à partir de ce qui a été développé dans la partie théorique. Il comporte 37 questions regroupées en trois axes et contient des éléments de réponses aux questions posées dans la problématique de recherche.

Nous avons élaboré le questionnaire pour atteindre les objectifs de recherche qu'on a fixé à l'avance. Il se compose de différentes questions : des questions ouvertes et des questions fermées. Ses trois axes sont :

### **1.3.1. Informations générales sur l'entreprise :**

L'objet recherché de cette partie est d'identifier d'une manière détaillée les caractéristiques de l'entreprise à savoir : sa raison sociale, sa date de création, son statut juridique, capitale social, ses effectifs, sa progression de chiffre d'affaire, ses parts de marché, le type de marché.

### **1.3.2. La pratique de l'innovation au sein de l'entreprise :**

Dans cet axe il a pour but de déterminer les différentes pratiques de l'innovation au sein de l'entreprise ainsi qu'à définir les types de ces innovations et leurs différents effets en fin d'identifier leur degré d'importance.

### **1.3.3. L'impact de l'innovation sur l'avantage concurrentiel :**

L'objectif de cet axe est d'identifier les différentes stratégies concurrentielles déployées par l'entreprise afin d'obtenir un avantage concurrentiel à partir de l'innovation ainsi que la pratique de l'innovation en Algérie en général et au sein des entreprises en particulier.

## **1.4. Le déroulement de stage pratique :**

Le stage a été réalisé au courant du mois de juin 2021 après une série de prises de rendez-vous de quatre séances avec le gérant de l'entreprise Very Net qui fait partie de notre échantillon.

Nous avons fait des modifications pour le questionnaire, ensuite nous l'avons distribué sur l'échantillon à étudier afin de le récupérer après une semaine, notre questionnaire de recherche a été adressé au directeur ou le gérant de l'entreprise pour atteindre les objectifs souhaités au départ.

A la fin de notre stage, on a récupéré les réponses à toutes les questions qui font partie de notre questionnaire ; l'objectif ultime est d'arriver à décortiquer les réponses afin de pouvoir analyser et interpréter les résultats et ressortir la conclusion qui convient à notre travail.

Il est nécessaire d'identifier les caractéristiques d'entreprise à savoir le siège social de l'entreprise, date de création, statut juridique, capital social et la filière de l'entreprise.

**Tableau n° 3: Caractéristiques de l'entreprise**

<b>Dénomination</b>	<b>Statut juridique</b>	<b>Date de Mise en activité</b>	<b>Localisation</b>	<b>Type de marché</b>	<b>Activité Principal</b>
VERY NET	SARL	2006	ZAC TAHRACHT- AKBOU	National	Eau javel

**Source :** Réaliser à partir des données recueillies auprès d'entreprise.

La nature juridique de cette entreprise c'est la SARL privé, couvre dans son secteur d'activité depuis 15 ans ce qui démontre qu'elle est acquis plus d'expérience, situe au niveau de TAHARACHT Akbou, le tableau nous montre aussi qu'elle est destiné au marché national ce qui signifie que l'entreprise elle n'arrive pas à exporter son produit au marché international.

## **Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête**

L'entreprise Very Net considérée comme l'un des leaders des produits détergents, et elle à sa place dans le marché nationale. La vérification du questionnaire nous permettra de l'analyser. Cette partie sera devisée en treize éléments principaux et nous essaierons de déterminer le résultat acquisition, pratique innovante et leur impact sur l'avantage concurrentiel pour vérifier nos hypothèses.

### **2.1. Les principaux résultats de l'enquête**

Après la présentation de la démarche méthodologique dans la première section nous consacrons cette partie à l'interprétation des résultats obtenus qui permet de ressortir le rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel de l'entreprise Very Net Akbou Bejaïa.

D'après les résultats, nous constatant que l'entreprise adopte une stratégie de différenciation

## 2.2. Interprétation des résultats

### ➤ L'effectif employé

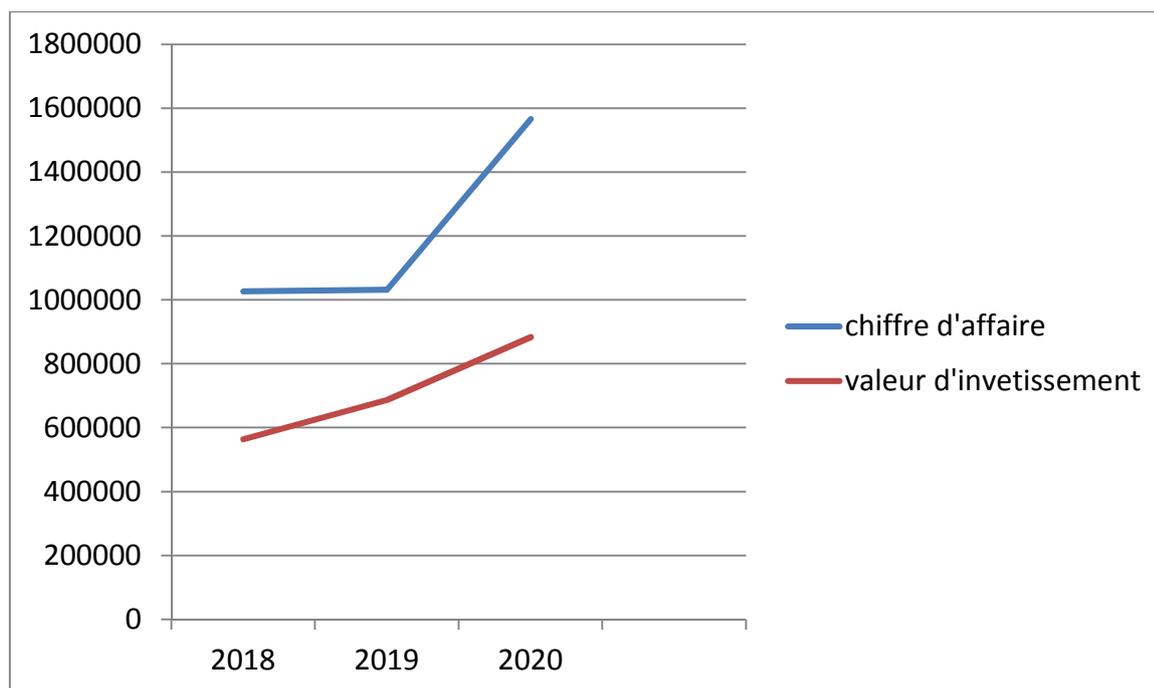
L'effectif de l'entreprise lors de sa création était moins de 50 salariés (petite entreprise), actuellement est devenu une entreprise de taille moyenne son effectif est en progression de 2018 jusqu'à 2020.

#### 2.2.1. Identification de l'entreprise

**Tableau n° 4: représentation des indicateurs de l'entreprise**

	Unité	2018	2019	2020
Chiffre d'affaire	(en milliers)DA	<b>1026872</b>	<b>1031790</b>	<b>1566179</b>
Valeurs d'investissement	(en milliers) DA	<b>563931</b>	<b>687176</b>	<b>883732</b>
Effectifs permanents	Personne	<b>95</b>	<b>118</b>	<b>124</b>
Dont cadres	Personne	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>16</b>
Capacité de production	En volume (en palettes)	<b>31782 p</b>	<b>33314 p</b>	<b>55556 p</b>

Source : Les données fournies à l'entreprise

**Figure n° 13 : représentation de chiffre d'affaire et valeurs d'investissement**

Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête mois de juin 2021

D'après le tableau n° 5 et la figure n°13, le graphe montre que le chiffre d'affaire et les valeurs d'investissement ont en légèrement augmenté durant 2018-2019, et à partir de 2020 on remarque une augmentation significative, c'est-à-dire l'entreprise Very Net est compétitive sur le marché.

**Tableau n° 5: Les parts de marché**

Année \ Produit	2018	2019	2020
Produit 01 : eau javel 900 ml	2 <sup>eme</sup>	2 <sup>eme</sup>	2 <sup>eme</sup>
Produit 02 : javel 5 litre	1 <sup>ere</sup>	1 <sup>ere</sup>	1 <sup>ere</sup>
Produit 03 : gel javel	1 <sup>ere</sup>	1 <sup>ere</sup>	1 <sup>ere</sup>

Source : Les données fournies à l'entreprise.

Il ne y'a pas une source fiable pour déterminé la part de marché des produits de l'entreprise plutôt un classement pour chaque produit, le produit eau javel de format bouteille de 900 ml

qui est classé en deuxième position durant les trois années 2018-2019-2020 et les deux produits eau javel de format 5 litre et gel javel qui sont classés en première position dans le marché, ce qui signifie que l'entreprise Very Net elle est leader sur le marché.

## **2.3. Pratique de l'innovation au sein d'entreprise**

### **2.3.1. Le type d'innovation pratiquée dans l'entreprise**

Le type de l'innovation que l'entreprise pratique est l'innovation de produit nous retrouverons l'eau javel et le gel javel. D'après le questionnaire, l'entreprise Very Net considérée comme pratiquant de l'innovation elle innove pour l'objectif de bénéficier d'un avantage concurrentiel, pour se faire donc, cette entreprise investit encore et en permanence dans l'innovation en termes de l'amélioration de la qualité des produits, et augmenter la productivité afin de mettre de nouveaux produits sur le marché.

### **2.3.2. Les bonnes raisons d'innovation**

Les raisons qui poussent l'entreprise à prendre l'innovation comme une préoccupation très importante sont :

- Se différencier de la concurrence.
- Améliorer son image de marque.

Les facteurs qui poussent l'entreprise à innover sont :

- La concurrence : pousse à faire mieux que la concurrence elle-même pour innover.
- Exigence du consommateur : pour mieux répondre aux besoins des consommateurs, l'entreprise essaie d'innover d'une façon plus satisfaisante.
- Progrès technologique

L'entreprise cherche à conquérir de nouveaux marchés. Ensuite, elle se différencie sur le marché donc l'innovation fait partie de la stratégie de développement de l'entreprise.

L'entreprise a opéré des modifications dans l'organisation de son entreprise afin d'améliorer ses stratégies et créer de nouveaux emplois.

### 2.3.3. Les barrières que l'entreprise rencontre lorsqu'elle innove :

L'entreprise a exprimé sa maîtrise imparfaite du processus d'innovation, qui est dû à l'absence d'un processus d'innovation précis dans l'entreprise Very Net Akbou Bejaia, et celles de l'Algérie en général.

## 2.4. Impact de l'innovation sur l'avantage concurrentiel

La présentation des résultats permet de comprendre que le processus de l'innovation établit un lien entre l'innovation à acquérir et l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise Very Net de Akbou de la wilaya de Bejaia.

### 2.4.1. La compétence de l'entreprise

D'après les réponses obtenues, la compétence de l'entreprise est moyenne.

**Tableau n° 6: Volume de production**

Année	2018	2019	2020
Volume de la production (en Tonne)	28000 T	30000 T	50000 T

Source : les données fournées à l'entreprise

Le volume de production de l'entreprise Very Net est en progression continue, et cela peut être justifié essentiellement par le nombre important d'innovation qu'elle introduit chaque année et par la forte demande des clients. Les innovations que l'entreprise développe ont un effet sur ce volume de production réalisé.

### 2.4.2. La stratégie adoptée par l'entreprise

L'entreprise Very Net elle est optée pour une stratégie de différenciation pour faire face à la concurrence. Elles adaptent cette stratégie afin de se positionner de façon claire sur un marché très compétitif et d'attirer des nouveaux clients. Ce constat est valable. Comme nous avons vu au chapitre un et deux porter a bien expliquer que la stratégie de différenciation permet à l'entreprise d'être unique sur son secteur d'activité en satisfaisant de façon exclusive les besoins de la demande.

### 2.4.3. La compétitivité de l'entreprise

L'entreprise considère la compétitivité comme étant sa capacité à faire face à la concurrence pour occuper une position forte sur le marché, améliorer la compétitivité hors prix ou la qualité.

**Tableau n° 7: Les différents concurrents de l'entreprise**

<b>L'entreprise</b>	<b>Les concurrents</b>
Very Net	Test, Amir, Aigle

Source : les données fournies à l'entreprise

La concurrence accrue de certaines entreprises par rapport à d'autres a fait qu'elle a été le facteur essentiel, d'après notre cas, à s'orienter vers l'innovation afin de conserver leur clientèle et, donc ; leur part de marché. Cependant le degré de concurrence dépend du secteur d'activité de l'entreprise, des prix des produits concurrents ainsi que de leur qualité.

La concurrence entre les fournisseurs de biens et de services, lorsqu'elle fonctionne de façon efficace, permet donc de réduire les prix, d'améliorer la qualité et la variété des produits et services offerts sur le marché.

### 2.5. La pratique de l'innovation en Algérie en général et sein des entreprises en particulier

En général, il y a conscience de l'enjeu que représente la pratique de l'innovation surtout chez les entreprises mais il y'a un manque d'audace dû au manque de maîtrise du processus de l'innovation et à l'environnement économique caractérisé par une faible concurrence et absence de boîtes spécialisées dans l'accompagnement dans ce processus comme les bureaux de design industriel et de conseil dans la propriété intellectuelle.

### 2.6. Etude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel chez l'entreprise

La présentation des résultats menés pendant le stage pratique permet de comprendre le processus de l'innovation ainsi établi le lien entre l'innovation à acquérir un avantage concurrentiel au sein d'entreprise du secteur d'activité de l'entreprise Very Net.

En effet, on retrouve dans cette entreprise que l'innovation a un rôle important dans l'activité qu'elle pratique, car elle considère que l'innovation est un axe important d'amélioration et de développement et d'être compétitive. Il est basé sur l'innovation de nouveaux produits afin d'avoir de la valeur sur le marché.

D'après les réponses obtenues par le questionnaire, nous avons constaté que cette entreprise est-elle considère l'innovation comme l'un facteur de réussite et de capacité à continuer un avantage concurrentiel sur le marché. L'objectif de cette entreprise est : - bénéfice d'un avantage concurrentiel.

Cette entreprise elle pratique un type d'innovation qui est l'innovation de produit. Nous avons remarqué que l'entreprise cherche à augmenter sa part de marché, alors ils investissent dans l'innovation dans le développement et l'emballage de nouveaux produits pour satisfaire leurs clients et gagner leur confiance. C'est la clé à acquérir de grandes parts de marché. Il est donc important d'innover pour maintenir un avantage concurrentiel durable par rapport aux concurrents sur le marché.

## **Conclusion**

Ce chapitre est le résultat d'un cas d'une entreprise, il nous permet également de fournir une description pratique de ce que nous avons apporté comme réponse à notre problématique qui consiste au rôle de l'innovation sur l'avantage concurrentiel. Les résultats obtenus nous amènent à conclure que l'entreprise accord une importance à l'innovation, cela se voit par le développement de ses produits au cours de ces dernières années et ce dans le but de faire face à la concurrence et de bénéficier d'un avantage concurrentiel.

Pour l'entreprise Very Net, l'innovation est un moyen pour l'amélioration de sa compétitivité par rapport aux concurrents et considère l'innovation comme étant un facteur déterminant de sa compétitivité, car elle lui a permis d'élargir sa gamme de produits et d'acquérir de nouvelles parts de marché.

# **Conclusion générale**

## **CONCLUSION GENERALE**

Ce travail avait pour objectif d'essayer de mesurer le rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel d'une entreprise privée. Tout d'abord, nous avons présenté les cadres théoriques de l'entrepreneuriat et de l'innovation et de l'avantage concurrentiel et de comprendre le lien entre ces concepts.

L'entrepreneuriat est un phénomène complexe qui est dû à la diversité des approches théoriques et la diversité des méthodes, selon les pays et travers le temps. L'entrepreneuriat constitue un phénomène qui attire de plus en plus les chercheurs dans le domaine de l'économie et de la gestion, il est un processus de création de valeurs par de nouvelles combinaisons productives. Par ailleurs, l'entrepreneuriat est aussi une dynamique de changement pour l'individu, ce dernier en s'investissant dans la création de son entreprise, est susceptible de changer de savoir-faire, d'attitude, et de valeurs.

L'innovation apparait comme une condition réelle et indispensable de survie et de développement pour l'entreprise, il faut donc améliorer les techniques de production et de distribution tout en adoptant de nouveaux équipements qui permettent la maîtrise des coûts, assurent une bonne qualité des produits et réduisent les délais de réalisation tout en modifiant les modes d'organisation.

Les résultats obtenus lors de l'enquête que nous avons menée sur le terrain montrent que l'entreprise Very Net pratique l'innovation et elle innove pour objectif de bénéficier d'un avantage concurrentiel. Pour ce faire donc, cette entreprise investit encore et en permanence dans l'innovation en termes de l'amélioration de la qualité des produits, et augmente la productivité afin de mettre de nouveaux produits sur le marché.

L'entreprise Verry Net a optée pour une stratégie de différenciation pour faire face à la concurrence, elle adapte cette stratégie afin de se positionner de façon claire sur un marché très compétitif et d'attirer de nouveaux clients. Nous pouvons déduire que l'innovation est un facteur-clé de compétitivité des entreprises parce qu'elle leur permet d'améliorer l'avantage concurrentiel.

# **Bibliographie**

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

### **Les ouvrages :**

1. BERTRAND, B. (2002) « l'innovation créatrice », Economica, paris.
2. DERRAY, A.LUSSEAU, A.(2001) « l'analyse stratégique » Edition Ellipses Marketings. A.
3. FAYOLLE, A. (2004) « Entrepreneuriat apprendre à entreprendre » Dunod, paris.
4. FAYOLLE, A. (2005) « Introduction à l'entrepreneuriat » Edition DUNOD, paris.
5. GERARD.D, (2002) « l'analyse stratégique » 3<sup>ème</sup> Edition d'organisation, paris
6. GROUFF, A. (2009) « manager l'innovation » afnor.
7. HENRI Mahe de BOISLANDELLE(1998) dictionnaire de science de gestion « vocabulaire, concept, outils ».
8. KOTLER, DUBOIS. (2000) « marketing management » UNION, Paris.
9. MANUEL D'OSLO (2005) « principes directeur pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », Edition de l'OCDE, paris.
10. PORTER, M. (1999) « l'avantage concurrentiel », Edition Dunod, paris.
11. PORTER, M. (2003) « l'avantage concurrentiel », Edition Dunod, paris.
12. ROGERS, E, M, (1995) « Diffusion of innovation, the frée press, Edition new York.
13. SHAPERO Cité par Emile-Mechel Hernandez (1999) « le processus entrepreneurial vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat » Edition le harmattan, paris.
14. VERTRAETE, T.ET SAPORTA, B (2001) « créatrice d'entreprise et entrepreneuriat », Edition ADREG.
15. VERSTRAETE, T. (2000) « histoire d'entreprendre : la réalisation d'entrepreneuriat » Edition EMS.
16. WALCH, S, (2008) romane « Dictionnaire de management de l'innovation » Edition, paris.

### **Les thèses et mémoires**

1. BELKAI, k. BENHAMOU, S. « l'innovation comme un facteur de la compétitivité dans les entreprises cas de quelque entreprise algérienne » université tizi -ouzou, 2015.
2. BOUALI née RAHALI, A, S, « processus d'innovation et compétitivité des PME algériennes à l'heure de la globalisation », université de Tlemcen, 2017.
3. BRAHMI, F. KHALIL,A « l'utilisation de l'analyse SWOT en vue de l'élaboration d'un plan de développement stratégique cas de l'université de Guelma », décembre 2016.

4. DANJOU ISABELLE « l'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité » revue français de gestion. n°138, revue français de gestion, 2002.
5. LEVY.TADJINE : « l'entrepreneuriat immigré et son accompagnement », thèse de doctorat en science de gestion 2001.
6. LOVA, R. DURIF, F. RICARD, L. « les facteurs clés de succès de la collaboration dans le secteur touristique : une procédure de comparaison des études de cas sur la route des vins » université Montréal (canada).
7. SADKI, K. MERIDJA, M. « le rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel » université de Bejaïa, 2017.
8. SAHBI GUEDDA. « Les facteurs clés de succès qui influence la performance d'un produit dans un contexte de collaboration touristique réussie » université de Québec, 2009.
9. ZETOUT, H. BENNASROUNE, R. « le rôle de l'innovation dans la croissance et la compétitivité des entreprises cas de wilaya de Bejaïa » université de Bejaïa, 2014.

### **Les articles**

1. AMARI, S. « la stratégie d'entreprise entre adaptation de rupture » université d'Oron revus nouvelle économie, septembre 2013.
2. BATHELOT .B, « définition marketing », site web, [www.définition-marketing.com](http://www.définition-marketing.com).
3. BOLY, V. « ingénieur de l'innovation organisation et méthodologie des entreprise innovantes » Lavoisier paris, 2004.
4. COLOT, O. COMBLE, K. « expliquer le phénomène entrepreneuriale : les variables environnementale », june 2008.
5. GOYEETTE, G, jean- gryporent. « L'innovation : définition et concept », janvier 2012.
6. JAZIRI.R « une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : ver une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat ». APR 2009, Gafsa, Tunisie, p.10.
7. JOELLE FOREST, Jean-Pierre Micaelli et Jacques Perrin, « innovation et conception pour quoi une approche en terme de processus »,1977.
8. LACHALI, L. « la compétitivité : concept, définition et application », in revue le future des échanges agroalimentaire dans le bassin méditerrané en : enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité.
9. PONS Français' - Marie et Maryolane de Ramou, « innovation a tous les stages »,2001.
10. RAHMOUNI, M. YILDIZOGHE, M. « motivation et détermination de l'innovation technologique : survol des théories modernes », université d'Aix Marseille, March 2011.

11. VESTRAETE T, Fayolle A, « Paradigme et entrepreneuriat ». Revue de l'entrepreneuriat vol4, n°1,2005.

12. Zaragoza : CIHEAM, n57, 2001.

# **Annexes**

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

**MEMOIRE EN VUE D'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN**  
**SCIENCE DE GESTION**  
**OPTION : ENTREPRENEURIAT**

**QUESTIONNAIRE SUR :**  
**LE ROLE DE L'INNOVATION DANS L'AVANTAGE CONCURRENTIEL**  
**AU SEIN D'UNE ENTREPRISE**

Nous visons par ce travail de recueillir les informations nécessaires pour comprendre le processus de l'innovation ainsi qu'à faire le lien entre l'innovation et l'avantage concurrentiel de l'entreprise Verry Net de la zone industriel d'Akbou (Bejaïa).

Il va de soi que toutes ces informations ne serviront qu'à un but exclusivement scientifique.

Réalisée par : **Tahir Tiziri et Tamdrari Siham**

Année universitaire 2020-2021

## A-Présentation de l'entreprise

1. Nom de l'entreprise.....

2. Adresse .....

3. Siège social.....

4. Date de création.....

5. Statut juridique

Privé

Publique

SNC

SARL

SPA

EURL

6. Capital social

..... (Question optionnelle)

7. Quel est l'effectif de votre entreprise lors de sa création ?

- Moins de 9 salariés (T.P.E)

- De 10 à 49 salariés (P.E)

- De 50 à 249 salariés (M.E)

- 250 salariés ou plus (G.E)

8. Quel est l'effectif de votre entreprise actuellement ?

- Moins de 9 salariés (T.P.E)

- De 10 à 49 salariés (P.E)

- De 50 à 249 salariés (M.E)

- 250 salariés ou plus (G.E)

## 9. Indicateur de l'entreprise

	Unité	2019	2020	2021
Chiffre d'affaire	(en milliers) DA			
Valeurs d'investissement	(en milliers) DA			
Effectifs permanents	Personne			
Dont cadres	Personne			
Capacité de production	En volume			

## 10. Parts de marché (en%)

produit \ Année	2019	2020	2021
Produit 01.....			
Produit 02.....			
Produit 03.....			

## 11. A quel type de marché sont destinés vos produits ?

- Marché local
- Marché régional
- Marché national
- Marché international

## 12. Avez-vous des activités d'exportations ?

- Oui
- Non

### Si oui lesquelles ?

.....

.....

.....

## B-Pratique de l'innovation

### 13. Considérez –vous que votre entreprise comme pratiquant de l'innovation ?

- Oui
- Non

### 14. Au sein de votre entreprise, existe-elle une structure R&D ?

Oui

Non

**15. Pour quel objectif innovez –vous ?**

- Augmenter votre part de marché

- Bénéficier d'un avantage concurrentiel

- Baisser les coûts de production

- Autre

(préciser).....  
.....  
.....

**16. L'innovation est-elle une préoccupation importante de votre entreprise ?**

Pas du tout importante	Importante	Très importante	Indifféremment
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17. Quels sont les facteurs qui vous poussent à innover ?**

.....  
.....  
.....

**18. Selon vous, quelles peuvent être les bonnes raisons à innover ?**

- Se différencier de la concurrence

- Conquérir de nouveau marché

- Créer de la valeur

- Réduire ses coûts

- Améliorer son image de marque

-Survie de l'entreprise

**19. Les projets d'innovation font-ils partie des stratégies du développement de l'entreprise ?**

Oui

Non

**20. Quel type d'innovation votre entreprise pratique ?**

-Innovation de produit

- Innovation de procédé
- Innovation commerciale
- Innovation organisationnelle
- Innovation incrémentale
- Innovation radicale
- Innovation par l'imitation

**21. Quelles sont les barrières que votre entreprise rencontre lorsqu'elle innove ?**

- Processus d'innovation mal défini
- Maitrise imparfaite du processus d'innovation
- Mauvaise coordination entre les services
- Pilotage insatisfaisant de l'information
- Difficulté à générer de bonnes idées d'innovation

**22. Avez-vous lancé de nouveaux produits ?**

- Oui
- Non

Si oui,  
 préciser :.....  
 .....  
 .....

**23. Avez-vous déjà effectué des modifications visant l'amélioration ou le renouvellement de vos produits :**

- Oui
- Non

**24. Votre secteur d'activité est-il concurrentiel ?**

- Oui
- Non

**C-L'impact de l'innovation sur l'avantage concurrentiel**

**25. Quelle définition pouvez-vous donner à la notion de « l'avantage concurrentiel » ?**

.....  
.....  
.....

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

Oui

Non

Plus ou moins

**27. Comment jugez-vous les compétences existantes au sein de votre entreprise ?**

- Très bonnes

- Bonnes

- Moyennes

- Faibles

**28. Veuillez indiquer le volume de production réalisé au cours de ces trois années :**

Année	2019	2020	2021
Volume de la production réalisé			

**29. Est-ce que les innovations que vous avez développées ont un effet positif sur ce volume de production réalisé ?**

Oui

Non

**30. Les activités d'innovation que vous-avez développées, ont-elles permis l'amélioration de la compétitivité de votre entreprise ?**

Oui

Non

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

.....  
.....  
.....

**31. D'après vous, pour être performant sur le marché, l'avantage concurrentiel doit être :**

- Rare

- Durable

- Difficilement imitable

- Autre

(préciser).....

.....  
.....

**32. Quelle stratégie adaptez-vous pour faire face à vos concurrents ?**

- Domination par les coûts

- Stratégie de différenciation

- Concentration de l'activité

**33. Votre position sur le marché est-elle influencée par des nouveaux entrants ?**

Oui

Non

**34. Pour obtenir vos avantages concurrentiels le positionnement de vos produits ce fait par :**

- Leadership de produit

- Segmentation du marché

- Diversification de produits

- Amélioration de la qualité

**35. Considérez-vous que l'innovation est une force chez vos concurrents ?**

.....  
.....  
.....

**36. L'innovation améliore t-elle votre compétitivité face à vos concurrents ?**

Oui

Non

**Si oui, quel type de compétitivité ?**

- Compétitivité prix

- Compétitivité hors-prix (qualité)

**Si non pourquoi ?**

.....  
.....  
.....

**37. Que diriez-vous sur la pratique de l'innovation en Algérie en général et au sein des entreprises en particulier ?**

.....  
.....  
.....

Merci pour votre collaboration

# **Table de matières**

## TABLE DES MATIERES

**Remerciement**

**Dédicace**

**Liste des abréviations**

**Introduction générale.....9**

**Chapitre1. Entrepreneuriat et innovation .....13**

**Introduction..... 13**

**Section 1 : Approche théorique et conceptuel de l'entrepreneuriat..... 13**

1.1. Définition de l'entrepreneur .....13

1.2. Les concepts de base de l'entrepreneuriat.....14

1.2.1. Définition de l'entrepreneuriat.....14

1.2.2. Les concepts dominants de l'entrepreneuriat.....16

1.3. Genèse et fondement de l'entrepreneuriat.....19

1.3.1. Point de vue des économistes.....19

1.3.2. Approches centrées sur les individus.....20

1.3.3. Approche basées sur les processus.....20

1.3.4. Vue synthétique du champ de l'entrepreneur.....21

1.4. Les différentes formes de l'entrepreneuriat.....22

1.4.1. Création en franchise.....22

1.4.2. Création par essaimage .....23

1.4.3. La reprise d'entreprise.....23

1.4.4. L'intrapreneuriat.....24

1.4.5. Création ex nihilo.....24

1.5. Les modèles de l'entrepreneuriat.....25

1.5.1. Le modèle de Shapero(1975).....25

1.5.2. Le modèle de Gartner(1985).....27

1.5.3. Le modèle de Covin et Slevin(1991).....27

1.5.4. Le modèle de Hayton, George et Zahra(2002).....28

**Section 2 : Approche théorique et conceptuel de l'innovation.....28**

2.1. Origine du concept innovation .....28

2.2. Définition de l'innovation .....29

2.3. Quelques concepts liés à l'innovation .....30

2.4. Typologie de l'innovation .....31

2.4.1. Typologie selon l'objet.....31

2.4.2. Selon le degré de nouveauté.....	33
2.4.3. Selon la nature d'innovation.....	35
2.5. Les caractéristiques de l'innovation.....	35
2.6. Les risques et les motivations de l'innovation .....	36
2.6.1. Les risque de l'innovation.....	36
2.6.2. Les motivations de l'innovation.....	37
2.7. Le processus de l'innovation dans l'entreprise.....	38
2.7.1. Définition de processus d'innovation .....	38
2.7.2. Les étapes de processus d'innovation.....	38
2.7.3. Les déférents modèles du processus d'innovation.....	41
2.8. Le lien entre l'entrepreneuriat et innovation .....	43
<b>Conclusion.....</b>	<b>43</b>
<b>Chapitre2. Innovation et avantage concurrentiel, le lien étroit.....</b>	<b>46</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>46</b>
<b>Section 1 : Notion théorique de l'avantage concurrentiel.....</b>	<b>46</b>
1.1. Définitions de l'avantage concurrentiel.....	46
1.2. Les enjeux de l'avantage concurrentiel.....	47
1.3. Les outils d'analyse concurrentielle.....	48
1.3.1. L'analyse de Michael porter .....	48
1.3.1.1.Les stratégies génériques.....	48
1.3.1.2.Les cinq forces de porter.....	50
1.3.2. L'analyse par les chaines de valeur de l'entreprise.....	51
1.3.3. Les autres outils d'analyse (Cycle de vie de produit, SWOT, PESTE).....	52
1.3.4. Les matrice : BCG-McKinsey-ADL.....	54
1.3.5. L'effet d'expérience.....	56
<b>Section2 : comment l'innovation joue un rôle dans l'avantage concurrentiel.....</b>	<b>56</b>
2.1. L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises.....	56
2.2. L'innovation améliore la compétitivité.....	57
2.3. Indicateur relatifs à la part de marché.....	58
2.4. L'avantage concurrentiel comme un facteur de la compétitivité.....	59

2.4.1. La compétitivité et l'avantage concurrentiel.....	59
2.4.2. La compétitivité industrielle.....	60
2.5. Facteurs clés du succès d'une entreprise.....	60
<b>Conclusion.....</b>	<b>62</b>
<b>Chapitre3 : L'impact de l'innovation sur l'avantage concurrentiel : cas de SARL Very Net d'Akbou Bejaïa.....</b>	<b>64</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>64</b>
<b>Section1 : Présentation de l'entreprise Very Net.....</b>	<b>64</b>
1.1.Historique de la SARL VERY NET.....	64
1.2. L'objectif de stage .....	65
1.3. Le contenu de questionnaire .....	65
1.3.1. Informations générales sur l'entreprise.....	66
1.3.2. La pratique de l'innovation au sein de l'entreprise.....	66
1.3.3. L'impact de l'innovation sur l'avantage concurrentiel.....	66
1.4. Le déroulement de stage.....	66
<b>Section 2 : analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>67</b>
2.1. Les principaux résultats de stage pratique .....	67
2.2. Interprétation des résultats .....	68
2.2.1. Identification de l'entreprise.....	68
2.3. Pratique de l'innovation au sein de l'entreprise.....	70
2.3.1. Le type d'innovation pratiqué dans l'entreprise.....	70
2.3.2. Les bonnes raisons d'innovation.....	70
2.3.3. Les barrières que l'entreprise rencontre lorsqu'elle innove.....	71
2.4. Impact de l'innovation sur l'avantage concurrentiel.....	71
2.4.1. La compétence de l'entreprise.....	71
2.4.2. La stratégie adoptée par l'entreprise.....	71
2.4.3. La compétitivité de l'entreprise.....	72
2.5. La pratique de l'innovation en Algérie en générale et sein des entreprises en particulier.....	72
2.2. Etude du Rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel chez l'entreprise.....	72

<b>Conclusion.....</b>	<b>73</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>75</b>
<b>Références bibliographiques</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table de matières</b>	
<b>Résumé</b>	

## Résumé

L'entrepreneuriat est indispensable pour le développement économique des pays, c'est un moyen pour assurer la capacité d'innovation et la compétitivité des notions, il contribue à la prospérité de son économie.

L'innovation est un facteur essentiel de survie et de développement de l'entreprise, elle permet d'améliorer un avantage concurrentiel pour les entreprises ainsi que de faire face aux concurrents sur le marché.

Dans ce cadre justement, notre travail a pour objectif d'étudier le rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel et pour ce faire, nous avons mené une enquête sous forme d'un questionnaire de l'entreprise Verry net Akbou de la wilaya de bejaia.

Notre enquête de terrain nous a montré qu'une entreprise innove, se différencier elle doit améliorer ses compétences, ses connaissances, afin d'acquérir un avantage concurrentiel.

**Mots clés :** l'entrepreneuriat, l'innovation, l'avantage concurrentiel.

## Abstract

Entrepreneurship is essential for the economic development of countries, it is a means of ensuring the capacity for innovation and the competitiveness of concepts, it contributes to the prosperity of its economy.

Innovation is an essential factor in the survival and development of the company, it helps to improve a competitive advantage for companies as well as to face competitors in the market.

In this context, our work aims to study the role of innovation in competitive advantage and to do this, we conducted a survey in the form of a questionnaire from the company Verry net Akbou of the wilaya from bejaia.

Our field survey showed us that a company innovates, differentiating itself must improve its skills and knowledge in order to gain a competitive advantage.

**Keywords:** entrepreneurship, innovation, competitive advantage.

## الملخص

ريادة الأعمال ضرورية للتنمية الاقتصادية للبلدان ، فهي وسيلة لضمان القدرة على الابتكار والقدرة التنافسية للمفاهيم ، فهي تساهم في ازدهار اقتصادها.

الابتكار عامل أساسي في بقاء الشركة وتطويرها ، فهو يساعد على تحسين الميزة التنافسية للشركات وكذلك لمواجهة المنافسين في السوق.

في هذا السياق ، يهدف عملنا إلى دراسة دور الابتكار في الميزة التنافسية ، وللقيام بذلك ، قمنا بإجراء مسح على شكل استبيان من شركة Verry net Akbou بولاية بجاية.

أظهر مسحنا الميداني أن الشركة تبتكر ، وأن تميز نفسها يجب أن تحسن مهاراتها ومعرفتها من أجل اكتساب ميزة تنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** ريادة الأعمال ، الابتكار ، الميزة التنافسية.