



Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

Université ABDERRAHANE MIRA BEJAIA

Faculté des Sciences Economique, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestions

Mémoire de fin de cycle

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

Option : Management

Thème

La gestion de l'innovation dans l'entreprise algérienne

Réalisé par

M. MOUSSOUNI Micipsa

M^{elle}. Touahri Fathma

Encadré par

M. Abdelhafid AMALOU

Année universitaire : 2020/2021.

Remerciement

Nous tenons à adresser nos vifs remerciements et à exprimer nos profondes gratitudee à Mr. Amalou Abed Elheq, qui a humblement accepté de diriger ce travail.

Un très grand merci à nos familles respectives pour leurs soutiens moraux, leurs aides et leurs encouragements.

Un grand merci à tous nos amis (es) qui nous ont aidés à réaliser ce modeste travail, ainsi que tous les enseignants qui ont su nous guider tout au long de notre cursus.

Nous adressons notre reconnaissance à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicace

En signe de respect et de reconnaissance, nous dédions le présent mémoire à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à son aboutissement et à notre réussite.

Fathma, Micipsa.

Liste des abréviations

- TIC : technologies de l'information et de la communication.
- R&D : recherche et développement.
- OREE : observatoire régional économique de l'Est.
- ENSI : entreprise nationale des systèmes informatiques.
- ANVREDET : Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique.
- INSEAD : Institut européen d'administration des affaires.
- GII : Global Innovation Index, indice mondial d'innovation.
- SARL : Une société à responsabilité limitée.
- RTE : réseau technico-économique.
- OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques.
- INPI : institut national de la protection industrielle.
- PME : petites et moyennes entreprises.
- BTP : Secteur économique du bâtiment et des travaux publics.
- ROI : Return On Investment.
- ROE : Return On Equity.
- L'EVA : Economic Value Added.
- RSE : responsabilité sociétale de l'entreprise.
- SHEQ : Safety, Health, Environment and Quality.
- CAHT : Chiffre d'Affaires Hors Taxe.
- CAF : chiffre d'affaire.
- BFR : besoin en fonds de roulement.
- CRM : Customer relationship management, Gestion de la Relation Client.
- SNC : Société Non Collectif.
- PET : petite bouteille.
- L : Litre.
- $E=mc^2$: exprime l'équivalence entre la masse et l'énergie. Si on multiplie la masse m d'un corps par la constante physique c (qui représente par ailleurs la vitesse de la lumière dans le vide) au carré, alors on obtient une énergie
- EH : efficacité humaine.
- M : motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

- C : compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle).
- C : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).
- PET : petite bouteille.
- C12 : Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 1.5L.
- CSD : Une ligne de production de boissons d'eau minérale naturelle gazéifiée de 0.33L et 1.25L, de différents sodas en emballage PET de 0.33L, 1.25L et 2L.

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Aspects théoriques sur l'innovation

Section 1 : Généralités sur l'innovation

Section 2 : Le processus d'innovation

Section 3 : Les risques et les enjeux de l'innovation

Chapitre II : La performance dans l'entreprise

Section 1 : Généralités sur la performance et le management de l'innovation

Section 2 : Définition, mesure et évaluation de la performance dans une entreprise

Chapitre III : La gestion de l'innovation au sein de l'entreprise IFRI

Section 1 : Présentation de l'entreprise IFRI

Section 2 : Démarche méthodologique et analyse des résultats

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Listes des figures

Liste des tableaux

Introduction générale

L'innovation. C'est une notion dont on entend beaucoup parler par les temps qui courent. Mais ce concept n'est pas nouveau et aussi peu sont en mesure de le définir ou encore moins le délimiter. Le premier théoricien qui a travaillé sur le thème de l'innovation est Joseph Alois Schumpeter, pour lui l'innovation c'est « les nouveaux objets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transports, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle... ».

Il est bien établi et reconnu que l'innovation est le moteur de la croissance. De plus, Plusieurs auteurs tels que : SCHUMPETER, GUELLEC et NELSON, ont eu le mérite de traiter la question de l'innovation, qui est un concept relativement ancien formalisé pour la première fois par Schumpeter (1935). D'après ce dernier : « l'innovation est l'introduction réussie sur le marché d'un produit exposé pour la première fois (nouveau), aussi d'un nouveau processus de fabrication ou encore d'une nouvelle forme organisationnelle de l'entreprise ».¹

Dans les années 80, la mondialisation est apparue et a porté un changement à l'économie mondiale qui est caractérisée par la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC), et elle a redéployé l'entreprise sous une nouvelle forme qui est basée sur la maîtrise des connaissances de divers apprentissages (Science, Technologie et Organisation), acquis à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Au cours du 21ème siècle, l'innovation se diffuse dans les discours institutionnels (entreprises et collectivités locales...) comme une source de croissance et de progrès, et aussi le moyen avantageux d'un développement dans les pays industrialisés et d'une amélioration du niveau de vie des pays en voie de développement, et ce comme en témoigne le rapport des nations unies pour le développement de 2001, les innovations apportées dans le domaine de l'alimentation, de la médecine, de l'informatique sont autant d'opportunités qui permettent à ces pays de s'engager dans un processus de développement.

¹B. BELLON, « L'innovation créatrice », Edition Economica, Paris, 2002, P.06.

INTRODUCTION GENERALE

Par la suite, plusieurs formes de recherche et développement (R&D) de type expérimental et appliqué se mettent progressivement en place dans les pays en développement qui prennent conscience de l'intérêt et de la nécessité d'adopter une culture de l'innovation, et de nombreux auteurs le confirment constamment, « ...cela importe peu que vous soyez une start-up ou une grande entreprise, le défi est le même : innover ou mettre la clé sous la porte »². Pour ce faire, les entreprises s'approprient à innover et développer des produits et services commercialement viables. Pour pouvoir relever ces nouveaux défis, ces dernières adoptent de nouvelles approches dans leurs stratégies et processus d'innovation. Plusieurs pays comme l'Inde, Taïwan et la Thaïlande ont opté pour l'adaptation et la production des TIC, la productivité semblent croître plus vite, d'autres pays émergents ont réalisé des performances satisfaisantes grâce à principalement à une utilisation croissante des connaissances et de l'innovation dans tous les secteurs économiques et sociaux, cela a été remarqué en Finlande, au Brésil, au Portugal, en Malaisie.

Il faut noter aussi que l'innovation est devenue une norme : on demande aux PME (petites et moyennes entreprises), aux grands groupes, aux régions, aux états, aux organismes publics et privées, aux sociétés, aux individus etc. d'être innovants. Les innovations sont représentées par des produits nouveaux et améliorés, de nouvelles procédures de production, de nouvelles formes d'organisation. Elles consistent en l'application de la technologie dans de nouveaux domaines, dans la découverte de nouvelles ressources et dans l'ouverture de nouveaux marchés.

Avec la globalisation des marchés, l'internationalisation des échanges, et le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), de nouveaux concurrents sont entrés en scène. D'une part, les concurrents du nord qui nous livrent une concurrence type hors prix en termes de qualité et de contenu technologique. D'autre part, une concurrence plus rude qui nous vient des pays émergents, qui se fait à travers les prix, relativement bas dû essentiellement à la faiblesse des coûts de la main d'œuvre conjuguées à une productivité très élevée. Néanmoins, cette globalisation a également créé de nouvelles motivations et a ouvert de nouvelles possibilités pour accéder aux divers marchés et aux multiples sources financières, technologiques et de savoir.

²Amidon D. M., « Innovation et management des connaissances », Editions d'Organisation, 2001, Page 104.

INTRODUCTION GENERALE

En effet, bien qu'en apparence les nouvelles formes de compétition, issues de la globalisation croissante des économies, n'affectent que progressivement les entreprises ancrées à leur marché local, ces dernières quelle que soit leur taille, se trouvent déjà confrontées à de nouveaux défis, en termes d'opportunités comme de menaces. Face à de tels défis il devient donc indispensable pour les entreprises d'innover pour ne pas disparaître. L'innovation apparaît donc comme une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises, elle est devenue une préoccupation majeure.

Dans le contexte algérien, l'innovation ne date pas d'aujourd'hui, car si on remonte un peu dans l'histoire économique de l'Algérie, nous allons voir que l'entreprise publique a fait une place à la fonction R&D au sein de sa structure depuis la fin des années 70. Les entreprises ont tenté d'intégrer au milieu des années 80, l'innovation dans leur processus de développement. Et pour cela deux facteurs principaux sont indispensables pour l'entreprise qui veut atteindre ces objectifs : un potentiel humain créatif et des ressources financières pour soutenir la stratégie d'innovation. L'innovation dans leur processus de développement. En effet, l'innovation et la technologie sont des facteurs déterminants de compétitivité selon Porter³, «L'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises car elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur les marchés évolutifs», en 1994 un observatoire régional économique de l'Est (OREE) est créé par un groupe d'entreprises publiques et privées de même qu'une structure de veille technologique fut mise en place par l'entreprise nationale des systèmes informatiques (ENSI). Mais ce qui est frappant selon l'avis de plusieurs auteurs (Djefflat A. 1992, Khelfaoui H. 2001, etc.) c'est l'incapacité quasi-générale à transformer l'effort de recherche en effort de développement. Malgré son statut administratif, la R-D reste plus ancrée dans les organigrammes que dans les faits.

En Algérie, un plan quinquennal pour le développement de la recherche scientifique et technologique (1998-2002) a été mis en place par la loi d'Août 1998⁴. Cette loi constitue un véritable tournant et une rupture majeure avec les pratiques passées de planification scientifique et technologique (A. Djefflat, 2002). Toutefois, On s'accorde à reconnaître que la

³F. LEROY et O. TORRES, «La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales», revue d'innovation, 2000, In: www.oliviertorres.net/travaux/pdf consulté le 02/02/2015

⁴Loi n° 98-11 du 22 Août 1998, appelée loi d'orientation et de programme à projection quinquennale sur la recherche scientifique et le développement technologique. 1998-2002.

INTRODUCTION GENERALE

loi et ses multiples mesures d'accompagnement n'ont pas encore apporté d'amélioration significative, mis à part des budgets plus conséquents même s'ils restent bien loin des prévisions⁵. Les institutions nouvellement créées telle que l'Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique (ANVREDET), ne pouvaient pas répondre aux attentes de l'économie en matière d'innovation vu la faiblesse de la production scientifique et de la recherche au sein des universités et des centres de recherche (Khelfaoui H., 2006).

Nous nous appuyons à cet effet sur le rapport 2012 relatif à l'innovation dans le monde élaboré par l'INSEAD (Soummithra Dutta, 2012), selon lequel l'Algérie serait classée à la 124^e place sur un total de 141 pays, améliorant ainsi sa position 10 places par rapport à 2011 ! Par comparaison, la Tunisie occupe la 59^e place mondiale et la 1^{ère} place en Afrique du Nord, le Maroc, lui, est classé à la 88^e place. En 2011, l'Algérie était arrivée à la 125^e place en matière d'innovation selon le classement réalisé par INSEAD qui se base sur l'Indice mondial de l'innovation (GII). Elle était devancée par des pays en guerre comme le Soudan, ou des pays instables politiquement comme la Côte d'Ivoire ou encore par des pays nettement plus pauvres comme l'Ethiopie, le Niger, le Benin ou le Ghana. C'est dire la situation alarmante voire quasi dramatique dans laquelle se situe l'innovation dans notre pays. L'indice mondial 2012 de l'efficacité de l'innovation, distingue trois groupes de pays:

- les pays les plus innovants,
- les apprentis dans le domaine de l'innovation, et
- les mauvais élèves de l'innovation dont l'Algérie. Ce qui confirme qu'elle est vraiment mal classée en matière d'innovation malgré les discours et agitations de toutes sortes pour faire croire que nous déployons d'énormes efforts dans le domaine⁶.

De nombreuses recherches⁷ ont affirmé qu'en matière d'innovation, de nombreux blocages d'ordre organisationnels et institutionnels persistent encore en Algérie. En effet, le cadre global, aussi bien du point de vue économique que du point de vue institutionnel, est resté peu favorable à l'entrepreneuriat et à l'innovation au moment où l'innovation constitue un

⁵Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, « Bilan et perspectives des activistes de recherche scientifique ». Février 2007.

⁶ L'entreprise innovante dans le contexte algérien Pr Hamid BALI* Professeur émérite ès-sciences économique et en management (Universités de Marne-la-Vallée, Nouakchott, Alger)

⁷ (Khelfaoui H., 1997, 1999, 2001 ; Djeflat A., 2004, 2006, 2007 ; Yachir F., 1983, 1992 ; Arabi Kh., 2007, etc.)

INTRODUCTION GENERALE

élément central dans le nouveau paradigme de la compétitivité mondiale⁸. Les retards accumulés en matière de technologie et d'innovation alimentent notre curiosité à vouloir comprendre les origines de cette situation

La question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse et celle de savoir quel est l'impact de l'innovation sur la performance de l'entreprise algérienne?

De cette question centrale découlent des questions subsidiaires suivantes :

- Qu'est ce que l'innovation et quelles sont ses caractéristiques et ses typologies ?
- Quelles sont les principales étapes à suivre dans le processus d'innovation ?
- Quel est le rôle de l'innovation dans la performance de l'entreprise ?

Pour réaliser cette étude, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- Une entreprise innovante doit posséder une structure R&D dans laquelle elle doit gérer efficacement ses activités d'innovation afin d'être performante.
- L'innovation contribue à la performance de l'entreprise.

Pour réaliser ce travail nous avons adopté une démarche méthodologique basée sur une double approche. L'aspect théorique (la revue de littérature apportant sur l'innovation : livres, articles...). Et la démarche empirique qui est basée sur le guide d'entretien adressé aux responsables de la SARL IFRI (Sadki Nadir : Responsable étude et développement, Chabour Hamou : Responsable qualité, Berraki Azzedine : Responsable des ventes sénior), qui nous permettent d'expliquer le rôle de l'innovation et son impact sur la performance de l'entreprise et son processus d'innovation.

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

Le premier chapitre comprend des généralités sur l'innovation, son processus, ses enjeux, mesures et risques.

Le deuxième chapitre est consacré à la performance de l'entreprise et ses indicateurs, caractéristiques, notion de mesures et formes.

⁸Djeflat A., dans le cadre du colloque international, « la connaissance et le savoir, fondement d'un nouveau régime de croissance : quelles perspectives pour l'Algérie et le Maghreb ? » Oran 31Mai/1 Juin 2008.

INTRODUCTION GENERALE

Enfin le troisième chapitre récapitule notre cas pratique au sein de la SARL Ibrahim & Fils « IFRI » de Bejaia.

Pour porter à bien cette étude, nous nous sommes appuyés sur une riche documentation qui existe en matière d'innovation et la performance d'entreprise, étant donné que ce domaine est un sujet qui intéressant nous avons trouvé : beaucoup d'ouvrages, articles, mémoires et thèses qui traitent cette question. Ces références nous ont facilité la conduite de notre recherche bibliographique et la rédaction de notre partie théorique.

Chapitre I : Aspects théoriques sur l'innovation

Introduction du chapitre

Dans un monde marqué par une dynamique concurrentielle, l'innovation est devenue un enjeu stratégique majeur pour les entreprises. La mondialisation des marchés, l'ouverture croissante des économies, modifient les conditions de la concurrence forçant les entreprises à transformer les fondements de leur compétitivité et de leurs performances économiques.

Dans ce premier chapitre, nous tenterons d'examiner le concept d'innovation dans ses divers aspects. Pour se faire, nous avons envisagé trois sections ; dans la première, nous apprendrons ce concept là à travers des généralités qui contiennent ses différentes définitions, la distinction entre innovation et invention, ses caractères, ses types et ses approches théoriques et la deuxième section sera consacrée pour le processus de l'innovation où nous devons définir le processus et son déroulement, puis ses étapes, ensuite les modèles de l'innovation; enfin, dans la dernière section on termine avec les mesures, risques et enjeux de l'innovation.

SECTION 01 : Généralités sur l'innovation

Dans cette première section, nous allons d'abord analyser le concept de l'innovation à travers les différentes définitions, nous tâcherons de préciser les distinctions des deux concepts (invention, innovation). Par la suite nous présenterons les différentes caractéristiques et typologies de l'innovation. Enfin les différentes approches théoriques de l'innovation.

1. Notions générales sur l'innovation

A. Notions sur l'innovation

Le mot innovation vient du latin « innovatus », qui signifie « changer ou rénover »¹. Cette définition permet deux interprétations :

- Rénover : action de modifier ce qui existe et d'améliorer en donnant une nouvelle forme, moderne.
- Changer : Action, fait de changer, de modifier quelque chose, création et introduction,

¹BouteillerS., UzunidisD., « La gouvernance de l'innovation : marché et organisations », éd. Le Harmattan, Paris, 2007, P.35.

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

passage d'un état à un autre, soit un produit, un concept, ou un service.

Dans le cas de l'innovation dans l'entreprise, ces notions sont liées aux différents types de réactions et d'adaptation aux fluctuations d'un marché, à l'influence d'une nouvelle technologie, à la mise en place d'un système d'amélioration continue.

B. Définition de l'innovation

L'innovation est un terme polysémique. Selon la définition schumpetérienne de l'innovation, celle-ci se rapporte à un nouveau produit, à un nouveau processus de production ou à une nouvelle source d'approvisionnement. Outre une surestimation et une déconnexion du facteur technologique, ceci provient de ce que l'innovation est souvent présentée comme un facteur de gains de productivité, avant toute chose. La réalité est plus complexe... L'innovation se rapporte aussi à l'ensemble des processus qui permettent de renouveler la demande pour les biens et services et de transformer les modèles économiques. Il s'agit d'un facteur clé pour permettre aux entreprises d'éviter la concurrence par les prix, en déplaçant les termes de l'échange (nouveau business model) et en créant des préférences spécifiques chez les clients via l'innovation d'offre et les politiques de différenciation.

Les auteurs accompagnent souvent leur définition d'une typologie de l'innovation en vue de borner le champ sémantique. Pour l'encyclopédie Universalis, au sens large l'innovation désigne tout changement consciemment introduit dans l'économie².

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

Pour Perrin (2001)³, ce foisonnement de définitions s'explique par deux grandes raisons :

- La confusion entre les notions suivantes : invention, innovation, découverte scientifique et développement technique.
- Le terme même de l'innovation car il désigne à la fois un processus, un résultat, ou les

² Durieux F., « Management de l'innovation », éd. Vuibert, Coll. FNEGE, Paris, 2000, P.6.

³Perrin J., « Concevoir l'innovation industrielle, méthodologie de conception de l'innovation », CNRS Éditions, Paris, 2001, P.16.

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

deux.

Smail Ait-el-hadj (1989)⁴ abonde dans ce sens, pour lui le concept innovation a fait fortune du fait de sa richesse sémantique mais aussi de son image positive.

En effet, Schumpeter (1934) distingue l'invention de l'innovation. Pour lui le processus d'invention ne relève pas de l'économie, contrairement à l'innovation, qu'il définit comme étant l'exécution de nouvelles combinaisons : « produire, c'est combiner les choses et les forces présentes dans notre domaine. Produire autre chose ou autrement, c'est combiner ces forces et ces choses dans la mesure où l'on peut arriver à cette nouvelle combinaison en partant de l'ancienne avec le temps, par de petites démarches et une adaptation continue, il y a bien une modification, une éventuellement une croissance... »⁵

Elle regroupe selon cet auteur cinq situations⁶ :

- La fabrication d'un bien nouveau ;
- L'introduction d'une méthode de production nouvelle ;
- L'ouverture d'un débouché nouveau ;
- La conquête d'une source nouvelle de matières premières ou produits semi ouvrés ;
- La réalisation d'une nouvelle organisation, comme par exemple la création d'une situation de monopole.

L'innovation (scientifique et technique) est définie comme étant la transformation d'une idée en un produit vendable nouveau et amélioré. Cette définition reste encore très répandue dans les milieux académiques et scientifiques⁷.

L'approche sociotechnique de l'innovation à travers en particulier les travaux de Latour et Callon en 1985, l'innovation est un processus tourbillonnaire, où l'attention ne porte plus sur simplement sur le produit mais aussi les divers acteurs impliqués dans le processus

⁴ Ait el Hadj S., « L'entreprise face à la mutation technologique », éd. D'organisations, Paris, 1984, P.21.

⁵ Auteur Schumpeter J., « Théorie de l'évolution économique », éd. Dalloz, Paris, 1935, P.94.

⁶ Fernez-Walsh S. Romon F., « Management de l'innovation: de la stratégie aux projets », éd. Vuibert, Paris, 2006, P.14

⁷ Dans le manuel de Frascati (1981),

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

d'innovation, cristallisé sous la nomination de réseau technico-économique (RTE)⁸.

Dans tous les cas, une solution innovante est un pari réussi. Enfin, chacun s'accorde aussi à y voir un facteur-clé de compétitivité des industries, et un moyen de générer de la croissance. Ces notions de succès et de valeur ajoutée permettent de la distinguer d'une simple invention.

Depuis une dizaine d'années, on s'appuie souvent sur la définition de l'innovation proposée par L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (l'OCDE)⁹:

« La mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du travail ou les relations extérieures. ».

En effet, les innovations sont le résultat de phénomènes internes et externes.

D'un point de vue interne, citons notamment :

- La R&D (recherche et développement), c'est-à-dire les activités menées pour augmenter les connaissances technologiques, culturelles, etc. sous forme de recherche fondamentale dans des laboratoires de recherche appliqués, d'essais avec des prototypes, et ainsi de suite.
- Le savoir-faire, les compétences des employés, l'exploitation des talents internes
- Les moyens financiers et ressources mises à disposition selon la structure

En externe, pour trouver des solutions novatrices, les sociétés peuvent s'appuyer sur :

- Les clients, utilisateurs, consommateurs...
- Des chercheurs, scientifiques, instituts de recherche...
- Les fournisseurs
- Les collaborateurs externes, consultants et partenaires
- L'analyse de la concurrence.

La recherche d'idées innovantes et leur mise en œuvre naît de ces différentes interactions. Certaines proviennent plus particulièrement de la technologie (techno-pushed), d'autres du

⁸Fernez-Walsh S., Romon F., 2006, op.cit, PP.14-16.

⁹ Dans le Manuel d'Oslo en 2005.

marketing (market-pulled)¹⁰.

2. Distinction entre innovation et invention

L'innovation est un terme fréquemment employé par les entreprises. Alors, un nouveau produit, une amélioration ou une découverte technologique relèvent-ils de l'innovation ou de l'invention ? Si l'innovation et l'invention ont bien en commun le concept de nouveauté, ces deux termes présentent deux réalités différentes.

Au cours de leurs recherches pour tenter de définir le concept de l'innovation, de nombreux auteurs¹¹ soulignent la différence qui peut exister entre l'innovation et l'invention.

Une invention est la cristallisation de l'imagination, la création d'un concept totalement nouveau. C'est la création d'un produit, d'un procédé ou d'un service pour la première fois. Une invention est une découverte scientifique et technique qui répond à une problématique donnée. Cependant, lorsqu'une invention voit le jour, il n'y a pas forcément de marché lui correspondant. Pour illustrer la définition de l'invention, de nombreux exemples d'inventions existent. Parmi eux, le procédé d'impression par pressage de Johannes Gutenberg en 1450 est une invention qui a permis de diffuser le savoir tout autour du globe. On peut également citer les prémices (les débuts) de la photographie avec la fixation d'images sur des plaques d'étain par Joseph Nicéphore Niépce en 1826.

Une innovation représente l'amélioration d'un concept existant grâce à de nouvelles caractéristiques. L'innovation est également liée à la diffusion massive d'une invention et aussi la transformation de l'invention par l'esprit ajoutée à son intégration commerciale. Contrairement à l'invention, l'innovation a donc trouvé son marché.

L'importance de la différence entre innovation et invention pour les entreprises

Invention et innovation, deux concepts complémentaires. Si l'innovation et l'invention relèvent du concept de nouveauté, l'innovation propose une amélioration permettant d'accéder à un nouveau marché et à un succès commercial.

Cependant, dans l'intérêt de l'entreprise, il est important d'accorder de l'attention aussi

¹⁰Manuel d'Oslo 2005 from INNOVATION COPILOTS.

¹¹<https://www.fidealis.com/innovations/difference-entre-innovation-et-invention>.

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

bien aux inventions qu'aux innovations. L'entrepreneur reconnaît le potentiel d'une invention et le transforme en une innovation qui fera la différence sur son marché. D'un point de vue entrepreneurial, il est donc nécessaire d'être visionnaire et de pouvoir miser sur l'invention qui représentera une innovation pleine de valeur ajoutée.

La plupart du temps les entreprises se focalisent sur l'innovation et la technologie plutôt que sur le réel problème des clients. Mais pour qu'une idée novatrice fasse la différence, d'autres éléments entrent en jeu. Ainsi, pour qu'une innovation soit réussie, il faut aligner l'idée sur la stratégie globale de l'entreprise en prenant en compte les points suivants :

- **Alignement commercial** : Les facteurs de différenciation de l'innovation doivent s'aligner autour de la stratégie et des objectifs commerciaux de l'entreprise.
- **Avantage concurrentiel** : L'innovation doit offrir une position concurrentielle forte et unique sur son marché.
- **Réalisation** : Pour que l'exécution de l'innovation se déroule de manière optimale, il faut identifier les ressources existantes et celles nécessaires mais aussi les fournisseurs et partenaires. Connaître son marché est essentiel pour réussir l'implantation de l'innovation sur celui-ci.
- **Valeur commerciale** : Il est important d'évaluer la valeur de l'innovation, notamment ce qu'elle représente au niveau monétaire et quelle est l'envergure de son marché. Également, il est recommandé d'évaluer comment cette innovation apportera cette valeur commerciale à l'organisation de l'entreprise.

En somme, une invention menant à une innovation à succès doit pouvoir trouver sa place sur le marché, apporter des bénéfices à l'entreprise tout en s'adaptant à l'organisation existante. En effet, une idée décalée par rapport à la réalité du marché ou nécessitant de grands changements au sein de l'entreprise accumule des freins et pourrait ne jamais voir le jour.

3. Les caractéristiques de l'innovation

On distingue cinq caractéristiques de l'innovation¹² qui sont : l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la possibilité d'essai d'une innovation, l'observabilité.

A. L'avantage relatif

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

B. La compatibilité

Elle désigne le degré perçu de compatibilité de l'innovation avec les valeurs, les expériences passées et les besoins de l'adoption potentiel. Plus l'idée est compatible avec les valeurs et les normes d'un système social ; plus son adoption est reproduite par les membres.

C. La complexité

Elle fait référence à la difficulté perçue pour comprendre les principes, le fonctionnement et l'utilisation de l'innovation.

D. La possibilité d'essai d'une innovation

Elle représente la facilité avec laquelle l'innovation peut être utilisée à faible échelle ou sur un petit périmètre avant de devoir être adoptée complètement.

E. L'observabilité

Elle correspond à la possibilité pour les adoptants potentiels d'observer les effets de l'innovation. Plus les effets d'une innovation sont visibles et communicables, plus la diffusion de l'innovation est rapide.

4. Typologies de l'innovation

La littérature présente plusieurs typologies construites sur la base de multiples critères, Schumpeter nous a donné une première typologie de l'innovation :

¹² Rogers E.M Diffusion of innovation, the free press, 4th edition, New York, 1995, P.112.

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

A. Typologie de l'innovation basée sur les caractéristiques

Celle-ci va nous définir cinq (5) grandes familles d'innovations :

- **L'innovation de processus** : correspond à de nouvelles approches pour créer ou commercialiser un produit ou bien un service.
- **L'innovation de produits ou de services** : correspond à une fonction commerciale des produits nouveaux.
- **L'innovation dans l'organisation** : il s'agit de créer une nouvelle entité, un nouveau département au sein de l'entreprise.
- **Les innovations de matières premières** : c'est-à-dire soit on crée de nouvelles matières premières, soit on en découvre de nouvelles.
- **L'innovation débouchés** : c'est simplement changer de marché, notamment le marché géographique.

B. Les typologies d'innovation par degré de nouveauté

Henderson et Clark (1990)¹³ classent la technologie du produit soit comme étant nouvelle ou traditionnelle, mais également va classer les habitudes de consommation soit comme nouvelle, soit comme stable, ils proposent quatre types d'innovation différentes : l'innovation de rupture, l'innovation technologique, l'innovation incrémentale et enfin l'innovation comportementale.

- **L'innovation de rupture** : ce sont celles qui sont plus radicales, il s'agit de proposer un produit, une technologie qui jusqu'ici n'a encore jamais été vu et qui va provoquer un bouleversement de marché, une véritable rupture.
- **Les innovations de continuité (les trois autres formes d'innovation)** : en effet elles vont être soit caractérisées par un mode de consommation inchangé, soit par une technologie inchangée, ainsi on trouve :

¹³ Henderson et Clark, Innovation architecturale, Science administrative trimestrielle, Paris, 1990.

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

- **Innovation technologique** : c'est une innovation pour laquelle la technologie est appliquée à une habitude de consommation déjà existante.
- **Innovation incrémentale** : le produit lui-même n'est pas révolutionnaire, le mode d'usage lui demeure complètement le même. C. FREEMAN¹⁴, distingue les innovations incrémentales (de caractère mineur) : c'est l'ensemble des améliorations quotidiennes que chaque salarié ou groupe de salariés introduit dans les produits ou les processus de fabrication existants : modification de la composition des produits pour en accroître la solidité ou l'esthétique, meilleur réglage des machines, ... Ces innovations s'accumulent de façon quasi continue au fil de toute la production. Bien que les effets des innovations incrémentales soient extrêmement importants pour la croissance de la productivité des entreprises, et donc pour le système économique tout entier, aucune d'elles prise séparément n'a d'effet décisif. Elles reflètent l'efficacité d'une dynamique collective.

Ce type d'innovations 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.
- **Innovation comportementale** : la technologie est inchangée, on va seulement modifier l'usage en changeant le marché initial du produit.

C. Les typologies d'innovation selon leurs origines

- **Innovation Techno-Push** : c'est l'innovation qui va pousser le marché vers une découverte scientifique ou une découverte technologique, qui va être intégrée dans des

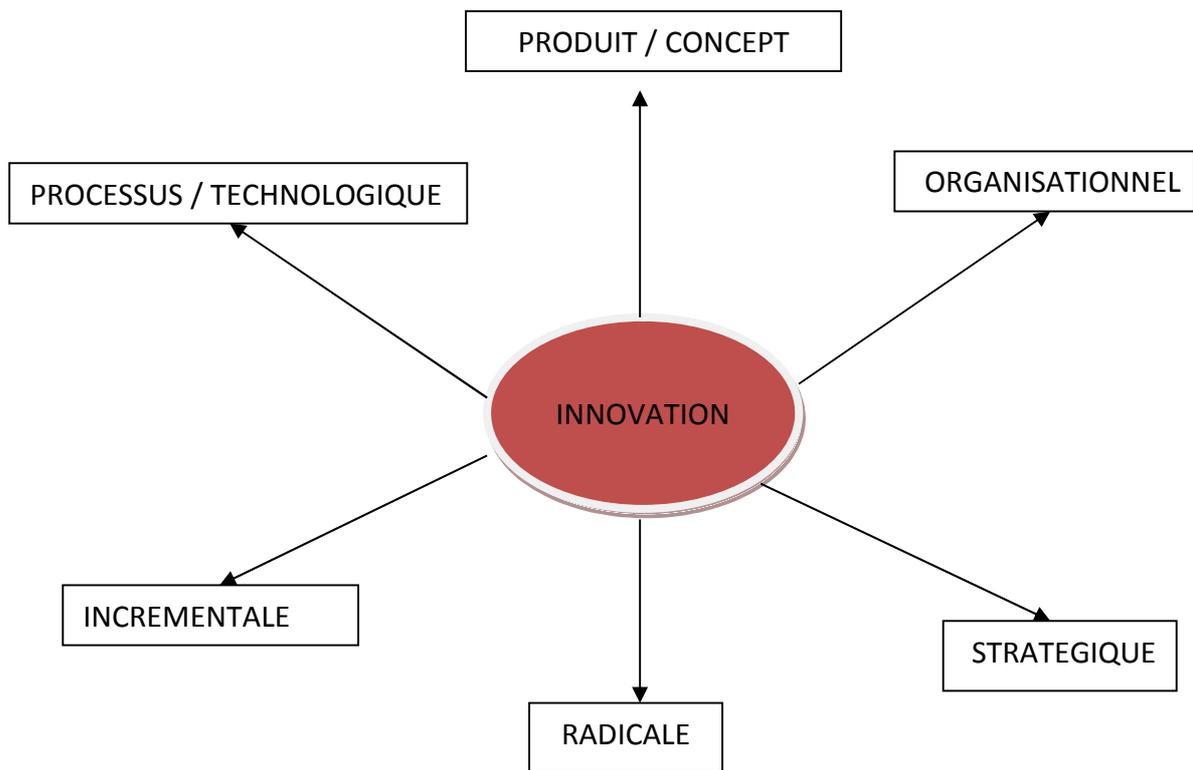
¹⁴ L'innovation dans une entreprise industrielle Algérienne comme facteur de compétitivité : démarche et perspective présenté par TAIB Semoura tiré de BELLON Bertrand, « l'innovation créatrice », Edition ECONOMICA, Paris, 2002.P.05.

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

produits existants.

- **Innovation Market-Pull** : ce sont les innovations qui sont tiré par le marché, ce sont les organisations qui cherchent à comprendre quel peuvent être les besoins de l'utilisateur qui lui servent à innover.

Figure 1 : types d'innovations



Source : élaboré nous-mêmes a partir de F.Blondel et S.Gaultier, « Vie & science de l'entreprise », ANDESE, Paris, 2006, P12

5. Les approches théoriques de l'innovation

L'évolution historique des progrès techniques est passée par plusieurs périodes qui sont marquées dans les différentes approches économiques d'innovation accompagnées avec la recherche et développement.

A.L'école classique

L'origine des progrès techniques revient au moyen âge où la préoccupation des gens était avant tout religieuse¹⁵. Cette période est connue par l'émergence de deux fondateurs ADAM Smith et David Ricard.

Adam smith¹⁶ considère que la division du travail est source de productivité notamment parce qu'elle permet l'usage des machines.

Pour lui l'innovation technologique est en réalité induite par le savoir-faire des ouvriers et par le travail des savants ou théoriciens qui poussent l'entrepreneur à développer la division du travail et la spécialisation, et par là, le progrès technique. L'idée que la division de travail est limitée par l'étendu du marché, signifie en réalité que c'est l'extension du marché qui autorise et rend nécessaire la spécialisation et la division du travail.

Ce modèle smithien d'innovation jette les fondations d'une approche de la croissance. Il perçoit l'importance du travail de recherche et d'ingénierie, des travailleurs de la connaissance.

David Richard distingue plusieurs configurations d'inventions que J. Schumpeter reprendra ensuite : fabrication d'un nouveau bien, introduction d'une méthode de production inédite, réalisation d'une nouvelle organisation. L'innovation qu'il a en vue concerne la mécanisation du travail. Bien qu'elle augmente le profit de l'entrepreneur, elle peut diminuer le fond salarial et le chômage technologique, développé par De Sismondi, critiqué par Malthus puis repris par Marx dans « LE CAPITAL ».

¹⁵ Uzunidis D. » L'innovation et l'économie contemporaine », édition DE Boeck, 2004, P22.

¹⁶ Samuelson A. Les grands courants de la pensée économique, Edition OPU, 1985, P, 52-54. Repris par Adam Smith dans la « Richesses des nations »,

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

B. L'école néoclassique

Cette approche voit l'entreprise comme ensemble de relations de marché définie par trois éléments : le chef d'entreprise rationnel qui est le seul décideur, une fonction de production qui retrace les contraintes technico-économiques et l'objectif ; un comportement rationnel qui cherche à maximiser le profit en optimisant l'allocation des ressources¹⁷.

Après les intuitions des grands auteurs classiques, la théorie économique affronte deux questions centrales sans toutefois proposer de nouvelles cartes théoriques : les relations des innovations et de l'emploi, et la définition de la neutralité du changement technique.

L'hypothèse de cette approche est que la technologie est parfaitement définie et spécifiée dès sa première apparition. Dans ce cadre, le modèle rejette l'idée même d'une organisation productive, capable de générer les conditions d'un changement technologique, conduisant à une rupture nette dans les pratiques productives et commerciales¹⁸. Ce qui veut dire que la technologie est conçue entièrement hors de la sphère économique. Elle est de ce fait adoptée telle dans l'économie.

Lorsque des vagues d'innovation sont systématiquement incorporées dans le processus de production, le thème du progrès technique et de l'emploi récurant dans la pensée économique du 19^{ème} siècle, trouve aujourd'hui un nouvel écho avec la diffusion des technologies de l'information et de la communication.

Dans les premières décennies du 20^{ème} siècle la théorie économique s'intéresse au progrès technique, c'est-à-dire aux effets des innovations et de leur diffusion sur la structure de la production. D'où la définition de critères de neutralité du progrès technique.

La neutralité est généralement appréciée en termes de répartition macroéconomique des revenus : le progrès technique est neutre lorsqu'il laisse inchangé le rapport des profits aux salaires en d'autres termes, le partage de la valeur ajoutée.

¹⁷ ANGELIER J.P. Economie industrielle ; élément de méthode, Edition OPU, 1991, P. 16.

¹⁸ AMENDOLA M. et GAFFARD J.L. La dynamique économique de l'innovation, Edition Economica, Paris, 1988.P.4.

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

C. L'Approche schumpetérienne

J. Schumpeter¹⁹ souligne le rôle des entrepreneurs qui exécutent de nouvelles combinaisons. Il donne une définition très large de l'entreprise, des financiers, des techniciens, des spécialistes du droit financier, disant qu'ils sont aussi des entrepreneurs.

Le premier modèle d'innovation est la boîte noire qui considère l'innovation comme étant un résultat et un processus qui relie entre l'invention et l'innovation. Ce processus fait appel à deux approches :

- La première est la « science push » initiée par Schumpeter qui voit que l'innovation est poussée par la science, elle réside dans la transformation de la technologie permettant le fonctionnement de l'ensemble. Pour innover, l'entreprise doit suivre le changement de son environnement technologique de façon à tirer les opportunités de développement et que le progrès technique est une entité exogène.

- La deuxième est la « demande pull » initiée par Schmokler²⁰. Cette approche voit que la demande incite et explique l'innovation qui est identifiée par le marketing des besoins et des attentes des clients. Cette perspective du marché sur le produit ou le service étend le champ de l'innovateur, tout en formalisant et en mesurant les réactions du client face aux propositions faites sur les nouvelles attributions produit²¹.

D. La théorie standard

Dans la microéconomie standard, le comportement d'innovation est réglé par des questions d'incitation. Une firme sera incitée à investir en R&D si l'innovation qui en résulte occasionne une baisse des coûts supérieure au surcroît de coûts dus aux dépenses de recherche stratégiques que la firme innovante possède sur ses rivales.

Le modèle de course au brevet constitue un cadre général permettant de traiter les questions d'incitations à l'innovation, en prenant explicitement en compte les questions de compétition entre firmes.

¹⁹ Schumpeter J, *Théorie de l'évolution économique*, 1912, P69.

²⁰ Chouteau M, Vievard L. *L'innovation, un processus a décrypté, millénaire (le centre ressources prospective du grand Lyon)*, 2007, P10.

²¹ Kemakem A. "La dynamique du contrôle de gestion", 2^{ème}.édition, DUNOD, Paris, 1976.

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

Le processus de compétition qui a pour but de s'accaparer la rente va dépendre de la valeur de l'innovation, pour la firme innovante, de la technologie de R&D, des caractéristiques des jeux dynamiques.

E. L'approche évolutionniste

La théorie évolutionniste laisse une place centrale, elle considère que le changement technologique est endogène et qu'il se fait par apprentissage notamment le long du sentier de dépendance. Cependant, il peut également connaître des ruptures. Tout l'enjeu consiste à trouver un équilibre entre la nécessité de s'appuyer sur des routines et le besoin de changement qui pourrait être défendu par les routines.

Plusieurs éléments sont considérés comme essentiels dans les processus d'apprentissage : la diversité, la sélection, la rationalité limitée et les interactions entre agents, ils vont donc donner lieu à la mise en place de dispositifs d'appui à l'innovation spécifique en forme de développement des systèmes industriels. Elle naît d'une initiative interne à l'entreprise ou d'une évolution de son environnement ou d'une série d'événements conjoints à la fois interne et externe²². L'évolution majeure de cette approche assoit l'innovation comme un processus et non comme un résultat.

Plusieurs auteurs ont engagé une réflexion sur la compréhension du concept d'innovation. Ils présentent les routines qui se sont constituées progressivement et existent à un moment donné, comme condition de l'évolution d'une entreprise. Enfin Dosi Ga a développé cette approche en faisant apparaître l'innovation technique comme un processus, spécifique à la firme, cumulative, interactive et irréversible.

Section 02 : Le processus d'innovation

Dans cette seconde section, nous allons définir le processus de l'innovation. Nous expliquerons aussi le déroulement de ce dernier au sein de l'organisation. Ensuite présenter les étapes et les modèles de processus de l'innovation.

²² BOLDY Vincent, « ingénierie de l'innovation (organisation et méthodologies des entreprises innovantes) », Edition LAVOISIER, Paris, 2004.. p42.

1- Définition du processus d'innovation

Différentes définitions du concept de processus apparaissent dans la littérature, dans le domaine de l'automatique ou de la gestion, (Bescos et Mendoza, 1994), (Lemoigne, 1994), (Lorino, 1995), (Vernadat, 1995), (Haurat et Théroude, 1999), etc.

L'innovation, et à travers les différentes définitions, est considérée par de nombreux auteurs comme un processus, c'est-à-dire la transformation en étapes successives, des savoirs au sein de l'entreprise qui sont parfaitement fixés dans son environnement.

Pour R.G.Cooper (1979) un processus d'innovation « débute par une idée, développée par des activités techniques et marketing qui s'effectuent au sein de départements dans lesquels sont prises des décisions et entre lesquels circulent des informations »²³

Pour Jean-Marc Xuereb (1991) un processus d'innovation c'est « l'ensemble des activités mises en œuvre pour transformer une idée de produit nouveau en une réalisation effective »²⁴.

PERRIN.J souligne dans son ouvrage « Concevoir l'innovation industrielle » que la construction d'une démarche de compréhension de l'innovation, dans le point de vue de départ est de réaffirmer que l'innovation n'est pas le fruit du hasard, que l'innovation est produite, que l'innovation est le résultat de processus de production.

Le processus d'innovation est un « Ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information...significatifs et dont la combinaison permet d'obtenir un output important »²⁵.

En outre, ces définitions ne permettent pas d'appréhender la dynamique du processus, c'est à dire les règles d'occurrences des activités constitutives du processus, dont chacun des auteurs parlent dans sa définition.

D'après LE LOARNE « le processus d'innovation comprend deux grandes phases

²³R.G.Cooper(1979), cité par TOMALA. Frédéric, SENECHAL. Olivier, TAHON. Christian, « Modèle de processus d'innovation ». 3^{ème} Conférence Francophone de processus modélisation et simulation « Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels », MOSIM'01 – du 25 au 27 avril 2001 - Troyes (France).

²⁴ 2 Jean-Marc Xuereb(1991), cité par Frédéric TOMALA, Olivier SENECHAL, Christian TAHON. 3^{ème} Conférence Francophone de processus modélisation et simulation, « Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels », MOSIM'01 – du 25 au 27 avril 2001 - Troyes (France).

²⁵ BOLY. V, op.cit, page 59.

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

principales : la phase d'exploration, durant laquelle les acteurs de l'entreprise recherchent des idées d'innovation, et la phase d'exploitation, qui consiste dans le développement des idées sélectionnées en des innovations concrètes, des produits, des processus ou des services innovants »²⁶.

La plupart des processus développés par les entreprises reposent sur la phase d'exploitation, qu'on les appelle souvent le projet d'innovation²⁷.

2- Le déroulement du processus d'innovation

Les développements précédents montrent qu'on ne peut pas cerner le concept d'innovation en se contentant de l'appréhender comme un simple « résultat ». L'innovation est également un « processus » qui engendre incertitude et instabilité. Les compétences doivent être renouvelées, la répartition des ressources modifiée, l'organisation revue, l'univers stratégique réévalué... Essentiellement, à partir des années quatre-vingt, les sciences de gestion ont cherché à comprendre le processus de création de nouveauté dans l'entreprise, à modéliser son déroulement ; en d'autres termes à mieux cerner « ce qui se passe dans l'entonnoir ».

Deux grands types de modèles vont être proposés. Les premiers, qui peuvent être qualifiés de « modèles en phases », se présentent comme des modèles séquentiels qui découpent le déroulement du projet d'innovation en étapes successives. Les seconds rejettent cette représentation séquentielle et proposent une vision « interactive » du processus d'innovation.

3. Les étapes du processus d'innovation

Pour créer une véritable démarche à suivre et faciliter le processus d'innovation, les entreprises doivent maintenir l'innovation en fonction de leurs tailles et leurs secteurs d'activités. Généralement, le processus d'innovation intègre des mécanismes découpés en étapes qui permettent la prise de décisions : (go or no go), Selon le manuel D'OSLO²⁸ les sept étapes ne se gèrent pas de la même façon. Au fur et à mesure on passe du monde des idées au monde des projets pour transformer les idées en résultat concret.

²⁶ LE LOARNE Séverine et BLANCO Sylvie, « Management de l'innovation », Édition Pearson Éducation, Paris, 2009, page 97.

²⁷ 3 Fernez-walsh.S et Romon.F in LE LOARNE Séverine et BLANCO Sylvie, op.cit, page97.

²⁸ Manuel d'OSLO, 3^{ème} édition, OCDE, 2005.

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

A. Créer les conditions de l'innovation

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.

Dans cette étape ce sont les gens qui innovent et l'entreprise les soutient ou les bloque, les idées viennent toutes de sources très différentes comme la créativité des collaborateurs, les activités de veille, les opportunités avec des clients et des propositions de partenariat. Les entreprises innovent dans tous les aspects pour leur développement par ses différentes parties prenantes interne qui doivent être qualifiées avec un savoir-faire élevé. Elles doivent les soutenir par des pratiques de gestion qui favorisent :

- L'apprentissage de nouvelles habiletés intellectuelles ;
- L'imitativité ;
- Le travail en équipe ;
- La participation et le développement des personnes.

B. Définir les cibles d'innovation

Les innovations ne doivent pas seulement apporter du nouveau mais aussi un avantage concurrentiel aux entreprises. Ces dernières doivent avoir une veille sur leur environnement par une démarche qui permet d'anticiper leur avenir et choisit les moyens qui permettent de faire face aux concurrents et maintenir l'équilibre dans le marché en misant sur :

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

C. Approfondir la connaissance des problématiques

Afin d'éviter le gaspillage d'énergie et de ressources pour trouver une bonne solution à un faux 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.).

D. Générer des idées

Après avoir expérimenté des méthodes d'analyse afin d'identifier les problèmes, l'entreprise est appelée à faire participer des personnes aux profils différents jumelée à l'utilisation de techniques de créativité pour élargir ses pistes et mettre en œuvre des solutions innovantes et adéquates.

E. Choisir son port-feuil de projet

C'est important de prendre le temps pour passer de l'idée au développement qui permet d'éviter les retours en arrière et réduire les coûts. Cette étape permet de prendre des décisions et suivre une méthode formalisée pour la gestion du projet d'innovation. Faire des choix stratégiques dans la sélection de bons projets pour leur consacrer les ressources.

Le portefeuille de projets vise à :

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

F. Mettre en œuvre les projets développés

Il est nécessaire d'identifier les moyens et déterminer les fonctions de chaque partie prenante. Il s'agit d'un meilleur pilotage et développer des compétences afin que les résultats soient récoltés il faut donc assurer la planification et la communication.

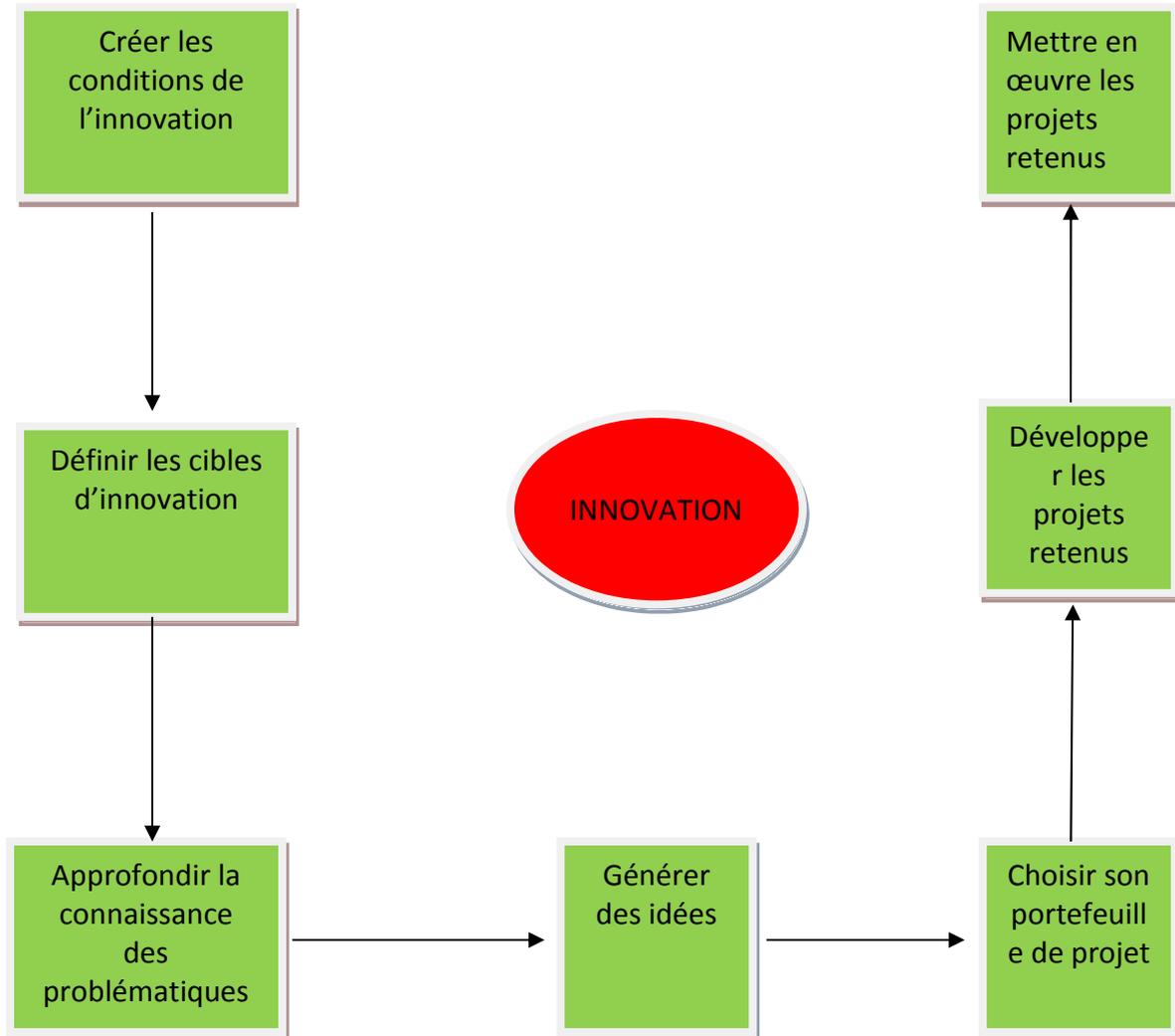
C'est dans cette étape que les résultats et les profits seront tirés, et pour profiter des avantages de l'innovation tout en minimisant les inconvénients, la planification et le suivi s'imposent.

Cette étape vise à s'assurer que l'innovation sera adoptée par les clients, les employés, les fournisseurs, etc. Elle comprend :

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

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

Figure 2 : les étapes du processus d'innovation



Source : Réalisé par nous-mêmes partir de : C. PATRIS, F. WARRANT, « La simulation de l'innovation technologique favorable au développement durable », février 2001, P.2.

4. Les modèles du processus d'innovation²⁹

L'innovation est également un processus qui engendre incertitude et instabilité. Les compétences doivent être renouvelées, la répartition des ressources modifiée, l'organisation revue, l'univers

A. Les modèles en phase

Dans ces modèles, le développement de l'innovation est perçu comme une succession d'activités permettant de passer d'une idée nouvelle à de véritables développements techniques puis à une diffusion commerciale. On trouve dans la littérature quatre types de modélisation du déroulement du processus, ceux orientés vers le développement du produit, ceux privilégiant la séquence d'apparition des métiers de l'entreprise dans le processus. Au-delà de leurs divergences portant sur leurs orientations et le nombre de phases, ces modèles sont fondés sur les principes suivants :

- Le processus d'innovation est avant tout séquentiel sans pour autant être considéré comme strictement linéaire. On admet l'existence d'aller-retour entre les différentes phases du processus.
- Chaque phase est pilotée par une fonction de l'entreprise qui, si elle n'est pas la seule à intervenir, reste très prépondérante dans les orientations prises par le projet.
- Entre chaque phase, l'entreprise est amenée à prendre des décisions de type dichotomique (bipartition, dualité) : a-t-on vu des résultats déjà atteints, doit-on continuer ou arrêter le processus.
- Les avantages généralement attribués à ce type de processus sont la limitation des risques financiers par l'évolution du projet à la fin de chaque phase, et la simplification du contrôle et du suivi par regroupement au sein de chaque étape de tâches natures proches sous l'autorité d'une fonction principale.

En revanche, l'incapacité au développement rapide de l'innovation et le manque de cohérence de l'ensemble sont souvent reprochés à ce modèle en phases.

²⁹Déroulement du processus d'innovation T.Loilier-A.Tellier. Gestion de l'innovation, Edition EMS, 1999, P30.

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

La durée totale du projet est au moins égale à la somme des durées de chaque phase, ajoutée à la somme du temps passée à la réflexion sur la continuation du projet et au « passage de témoin » entre la fonction (Xuereb, 1991). Le développement de l'innovation est vu comme une succession d'activités qui permettent de commencer par une idée nouvelle et de terminer par de véritables développements techniques qui mèneront à une diffusion commerciale. Ces activités sont classées comment suit :

D'abord, l'entreprise commence par des recherches et des explorations qui lui permettront de trouver une nouvelle idée qui n'a pas été mise à l'essai préalablement.

Ensuite, l'équipe adopte l'idée et procède à l'élaboration des axes principaux du projet qui englobe l'idée découverte.

Puis, elle s'intéressera à l'aspect technique du projet. L'entreprise va donc le développer en élaborant des conceptions adéquates, des pré-tests et en construisant des prototypes. Dans cette étape, l'idée commence réellement à se concrétiser et à être mise au point.

Une fois les prototypes prêts, l'entreprise va introduire l'innovation en lançant le produit tout en lui effectuant des tests et des ajustements.

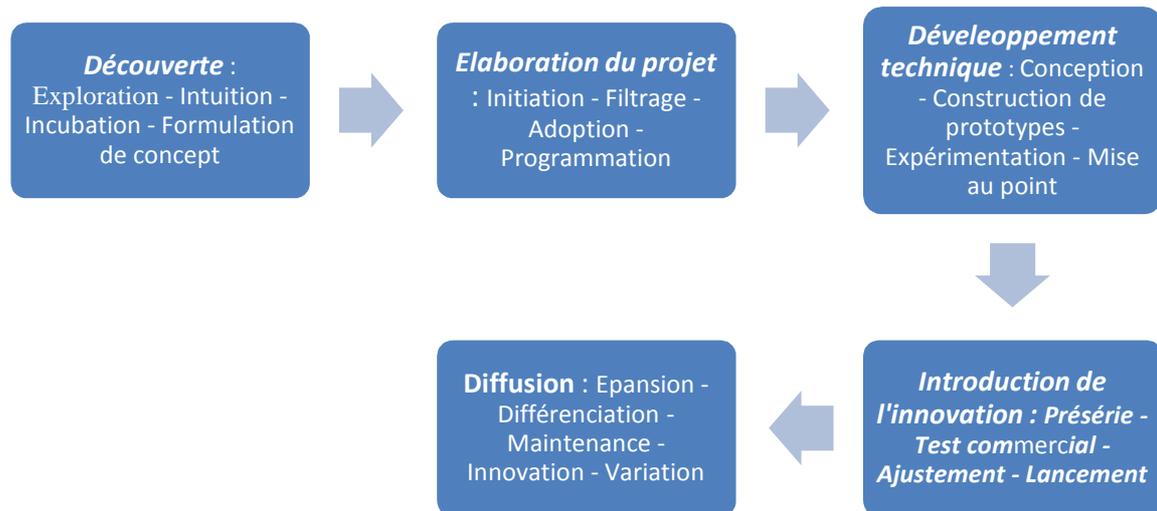
Enfin, l'innovation sera diffusée. Cette diffusion est le processus par lequel une nouveauté se répand dans un système social donné. En d'autres termes, elle se réfère à la tendance des nouveaux produits, des pratiques ou des idées de se propager parmi les personnes. La rapidité de diffusion d'une innovation dans un marché dépend principalement de la sensibilité des consommateurs à deux types de communication :

- **La communication directe** : Par la mise en œuvre de moyens commerciaux (démonstrations, publicité, promotion, etc.) ;
- **La communication indirecte** : Par les interactions personnelles (bouche à oreille, pression sociale, etc.).

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

Cette étape permettra à l'entreprise d'engendrer du profit ; elle doit donc veiller à la bonne diffusion de l'innovation en effectuant des post-tests, des améliorations et en choisissant le canal de communication adéquat.

Figure 3 : la vision séquentielle du processus d'innovation



Source : élaborer par nous-mêmes par Corbel. P, « Technologie, innovation, stratégie : de l'innovation technologique à l'innovation stratégique », Gualino, Lextenso éditions, 2009, P.58.

La Figure ci-dessus témoigne que ces modèles sont basés sur trois principes³⁰:

- Le processus d'innovation est séquentiel, on constate l'existence d'aller-retour entre les différentes phases du processus (Kline et Rosenberg, 1986) ;
- Chaque phase est pilotée par une fonction de l'entreprise dont le rôle est décisif dans les orientations prises par le projet ;
- Entre chaque phase, l'entreprise est amenée à prendre des décisions favorables ou non favorables au sujet de la poursuite du processus ou son arrêt.

³⁰ Corbel. P, « Technologie, innovation, stratégie : de l'innovation technologique à l'innovation stratégique », Gualino, Lextenso éditions, 2009, P.58.

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

Les mérites de ce processus résident dans la limitation des risques financiers par l'évaluation du projet à la fin de chaque phase et la simplification du contrôle et du suivi. Toutefois, on reproche à ce modèle l'incapacité de développer rapidement l'innovation mais, aussi le manque de cohérence de l'ensemble.

B. Les modèles interactifs

Ils remettent en cause les principes de base du modèle séquentiel qui sont la condition d'achèvement d'une activité par le commencement d'une autre (condition de séquentialité) et la prise de décision positive de l'organisation pour la continuation du processus (condition de validation). Deux types d'interactions sont mis en avant dans ces modèles : Celles qui concernent les différentes fonctions impliquées dans le développement de l'innovation (modèle intégré) et celles qui relient l'entreprise innovatrice et son environnement (modèle sociologique).

En étudiant comment les entreprises peuvent réduire la durée du processus d'innovation et offrir des produits de qualité, Xuereb (1991) préconise tout d'abord une intégration des différents départements concernés (R&D, production, industrialisation et marketing) dans une structure unique.

Dans ce modèle toutes les activités liées au développement d'un produit nouveau sont effectuées simultanément dans une entité de développement unique ou se trouve rassemblé la totalité des compétences nécessaires à l'accomplissement du processus d'innovation. Pour l'auteur, les avantages de la structure intégrée sont nombreux : réduction de la durée du processus, intégration de l'ensemble des composantes fonctionnelles de l'entreprise, forte activité par rapport à l'environnement socio-économico-technique, forte collaboration entre les différents acteurs du processus d'innovation.

Ce processus devient la somme d'actes créatifs, d'événements collectifs auxquels ont participé de nombreux agents, aux mobiles parfois antagonistes, mais qui recherchent le même objectif : l'accroissement de la somme des biens mis à la disposition du consommateur et la valorisation de la découverte potentielle de leur travail.

Les « sociologues de l'innovation » s'intéressent davantage aux interactions entre l'entreprise innovatrice et la société. Ils cherchent à comprendre le processus par lequel

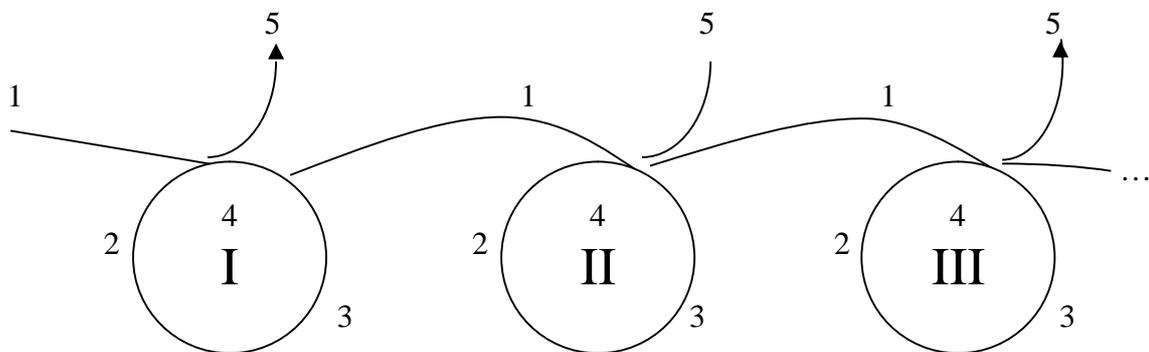
CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

l'entreprise parvient à faire accepter son innovation, au prix parfois de révisions profondes.

Le modèle le plus souvent retenu est celui proposé par Akrich, Callon et Latour (1988) est baptisé modèle « tourbillonnaire ». L'idée de départ est que la fonction R&D ne détient pas le monopole de l'innovation. Celle-ci peut voir le jour dans un laboratoire de recherche tout comme dans un service commercial chez un client ou dans une usine. Elle se transforme ensuite progressivement, à travers une série d'preuves et d'expérimentations qui la confronte aux savoirs théoriques, aux savoir-faire et aux utilisateurs.

Le modèle linéaire, en se fondant sur la distinction d'étapes successives dont l'ordre chronologique ne peut être bouleversé, est inadéquat pour rendre compte de ce mouvement erratique par lequel les caractéristiques de l'innovation s'affinent et se stabilisent. L'innovation est fondamentalement un processus d'intéressement et seul un modèle « tourbillonnaire » permet de suivre les multiples négociations sociotechniques qui donnent forme à l'innovation.

Figure 4 : Le processus tourbillonnaire



Source : réalisé par nous-mêmes à partir de : Akrich M. Callon M. et Latour B., « A quoi tient le succès des innovations, deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole », Annales des Mines, Série gérer et comprendre, septembre 1988, P21.

Dans ce schéma, l'innovation se transforme en permanence au gré des épreuves qu'on lui fait subir, c'est-à-dire des intéressements qu'on expérimente. Chaque nouvel équilibre se trouve matérialisé sous la forme d'un prototype qui teste concrètement la faisabilité du

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

compromis imaginé. Le premier prototype réalisé est parfois, mais rarement, suffisamment convaincant. En générale plusieurs itérations sont nécessaires.

A chaque boucle, l'innovation se transforme, redéfinissant ses propriétés et son public. Ce tourbillon créateur peut s'étendre « très loin » en faisant naître par exemple de nouveaux groupes d'acteurs à prendre en compte (prospects, chercheurs, lobbies, ...) ou de nouveaux outils de production (usines parfaitement automatisées dans le cas du Macintosh par exemple).

C. La réconciliation entre les approches séquentielles et interactives

Les deux visions exposées du processus d'innovation sont souvent opposées dans la littérature. La sociologie de l'innovation a largement contribué à cette opposition en rejetant avec force le modèle séquentiel et sa vision linéaire du processus d'innovation (Akrich et al, 1998 ; Callon, 1994). L'objectif du développement suivant est de montrer que cette opposition en peut être artificielle dans la mesure où les points de vue et les préoccupations peuvent être artificiels dans la mesure où les points de vue et les préoccupations des auteurs de deux courants de recherche sont significativement différents. Pour aborder cette possible synthèse, il est utile de partir des limites de l'approche sociologique. En effet, si ces travaux ont eu beaucoup de succès dans les quatre-vingt-dix, il faut bien reconnaître qu'ils semblent faire l'impasse sur des facteurs importants pouvant jouer sur le processus : la nature de l'innovation développée, le rôle du temps dans le développement d'un projet et le poids des structures de gestion.

Tout d'abord, les exemples sur lesquels s'appuient ces travaux relèvent tous d'innovations plutôt radicales ou de rupture qui rencontrent de ce fait, des difficultés spécifiques. Elles se heurtent aux tendances lourdes d'un secteur industriel (utilisation de la surcongélation dans l'agro-alimentaire), et remettent en cause profondément les données industrielles (la coulée d'acier en continu), scientifiques (la lampe d'Edison) ou sociales (le kit photo voltaïque). En aucun cas, l'innovation incrémentale n'est prise en considération.

Dans un deuxième temps, ces modèles montrent que les options techniques retenues déterminent des décisions en cascade et qu'en conséquence, il existe une certaine irréversibilité dans le développement technique d'un projet. Il est donc regrettable que les auteurs ne valorisent pas davantage ces moments particuliers du processus d'innovation mis

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

en évidence par les termes de « décision » ou de « coalition ». Alors qu'il semble indispensable de parfaitement situer l'innovation dans le temps, le modèle sociologique ne paraît pas tenir compte du « calendrier » de l'innovation. Il est en particulier primordial d'intégrer le plus en amont possible du processus le concours des utilisateurs futurs pour permettre d'adapter dès que possible la configuration du produit aux besoins ultérieurs.

Enfin, ce ne sont pas seulement les acteurs et leur art de l'intéressement qui entrent en jeu mais aussi les structures organisationnelles dans lesquelles ils s'inscrivent. Les procédures et les règles de gestion en vigueur dans les entreprises fixent les marges de manœuvre dont disposent effectivement les acteurs et constituent donc un cadre d'innovation, un catalyseur plus ou moins favorable. « Une innovation n'existe pas en apesanteur, elle se développe dans le cadre d'une structure de relations qui détermine très largement la nature des options industrielles et techniques retenues ensuite ». C'est en apportant un soin particulier à l'élaboration de leur structure organisationnelle que bon nombre d'entreprises parviennent à « sécréter » de l'innovation. Par exemple, l'instauration d'une « structure-projet » peut contribuer à la naissance et à la vie d'une innovation en imposant une unité d'action (c'est-à-dire une continuité dans le processus), même si les responsables successifs du projet n'y croient que modérément³¹.

Ainsi, si le modèle tourbillonnaire est très utile pour comprendre la nécessité d'intégrer dans le processus des acteurs externes et leurs exigences propres, de construire progressivement le marché de l'innovation, il semble en revanche d'un intérêt plus limité pour répondre aux questions de mise en œuvre du projet. Il est en fait davantage un modèle de diffusion de l'innovation qu'un modèle d'organisation. Il met l'accent sur les liens indispensables à créer entre les logiques, et donc les fonctions, techniques et commerciaux, sur les dangers de l'organisation compartimentée et du travail purement séquentiel. Mais quand on cherche à mettre en place des structures propices à l'innovation et des procédures de contrôle, quand on cherche à comprendre comment on peut passer d'une idée initiale à un véritable produit commercialisable, il semble délicat de ne pas se référer, au moins partiellement, à un découpage en phases.

³¹ Benghozi (1988, p. 40),

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

On peut ainsi penser que ces modèles adoptent en fait des points de vue largement différents et complémentaires. Le gestionnaire s'intéresse à la manière dont va pouvoir se mettre en place un processus qui serve le client et traverse les structures verticales formelles de l'organisation, tout en tenant compte des contraintes et des habitudes de fonctionnement de l'organisation. Le sociologue s'intéresse au mécanisme par lequel le marché, et au-delà la société, va accepter cette offre nouvelle qui, parfois, bouleverse ses habitudes et remet en cause ses choix précédents. L'encadré suivant illustre ces idées. Il montre que si l'on s'intéresse à la nature du travail effectué, on perçoit le déroulement d'un projet comme essentiellement linéaire. Mais, si on choisit de regarder la participation des fonctions et les liens entre celles-ci, c'est un imbroglio d'acteurs et de relations qui apparaît.

Section 03 : Les mesures, Les risques et les enjeux de l'innovation

Dans cette section nous allons voir quelles sont les mesures, risques et enjeux de l'innovation.

1- Les mesures de l'innovation

C'est très difficile de mesurer l'innovation, mais il est nécessaire qu'elle soit évaluée par une valeur pour l'entreprise en choisissant une échelle de mesure pour estimer le degré de satisfaction des consommateurs.

Plusieurs enquêtes ont été faites par l'OCDE pour créer des façons de mesurer l'innovation soit par :

A. Les dépenses de R&D

La R&D est la combinaison des moyens en matériel et des moyens en personnel pour achever à des innovations, les dépenses de R&D sont facilement trouvables et sont considéré comme étant une mesure plus neutre par la recherche qui peut être difficile de la saisir de manière comptable et d'autre part elle peut être difficile de l'identifier à cause de la recherche informelle. Les enquêtes de l'OCDE sur R&D peuvent nous informer sur certains intrants de l'innovation mais légèrement sur les effets des évolutions à l'œuvre. Cette méthode permet de réaliser des comparaisons entre les industries ou les pays par des statistiques, elle est plus utile pour mesurer les activités technologiques qui sont pertinentes.

B. Les brevets

Les données sont plus détaillées et publiques. Ils sont nécessaires pour concevoir certaines stratégies d'innovation mais ils ne permettent pas de mesurer toute l'ampleur des activités innovantes. L'ordre à breveter est divergente selon les secteurs d'activité et selon les entreprises, il existe plusieurs difficultés ; les brevets peuvent être coûteux qui empêche les entreprises à petit budget, l'innovation doit être secrète mais pour déposer un brevet il faut la décrire et elle peut être non brevetable si elle concerne les services.

2- Les risques de l'innovation

L'innovation, c'est un peu comme entrer en territoire inconnu. L'innovation nécessite souvent de trouver des compétences que l'entreprise n'a pas et se tourner vers de nouvelles compétences Technologiques ou développement de nouveaux procédés. L'entreprise ciblera à des clients qu'elle ne connaît pas très bien, et elle utilisera de nouveaux canaux de distribution. La démarche prendra du temps et de l'argent, et le résultat est incertain, impossible de savoir si l'amélioration apportée en amont au client correspond vraiment à la demande,

Le point auquel la commande a été déclenché. On ne sait pas, lorsque l'innovation porte sur la technologie, si "ça peut vraiment marcher", si l'on sera capable de mettre au point le produit l'innovation est donc bien une nécessité, mais les projets d'innovation semblent des investissements bien aléatoires³²

A. La notion du risque

Ce n'est qu'au siècle des lumières qu'a commencé à apparaître le concept de la responsabilité particulière des résultats découlant de décisions personnelles. En cessant graduellement de croire dans la prédétermination divine, les gens ont constaté que les gestes qu'ils posaient entraînaient des conséquences dont ils devaient tenir compte lorsqu'ils prenaient des décisions. C'est alors qu'est né le concept du "risque » (Exemple : Pascal a prétendu que le risque de ne pas croire en Dieu était trop grand, car la vie éternelle d'une personne en dépendait. Par contre, le risque de perdre son temps en assistant aux offices religieux était négligeable).

³²FILIÂTRE Jean-Pierre « Construire un projet d'innovation », Édition Aditec Pas-de-Calais-CEEI, 1997-2009, page3.

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

Le risque est un concept difficile à définir, mais en général, on peut dire Il s'agit d'un accident fâcheux, inquiétant, relativement inoffensif et peu probable. C'est également défini comme la présence d'un danger dans un ou plusieurs situations, avec des conséquences destructrices pour les marchandises ou les gens... cette compréhension technique du risque est exprimée et généralisée de différentes manières dans un sens de gestion plus moderne. Synonymes de risque : danger, danger, menace, danger. Selon les domaines connexes, nous avons parlé des risques chimiques, des risques biotechnologiques, Risque nucléaire, risque d'innovation, risque de non-innovation, etc.

B. Le risque d'innover

Dans son essence, l'innovation ne peut pas être séparée du risque, c'est-à-dire que l'innovation n'est pas sans risque, et vice versa.

Comme l'avait prédit Schumpeter, l'innovation détruira les processus, outils, méthodes et même concepts antérieurs. Il questionne les modes de vie, les habitudes et les comportements que de nombreuses personnes considèrent comme faisant partie intégrante de leur équilibre de vie. Innover, c'est toujours sauter dans l'inconnu, synonyme de risque. Elle a une caractéristique qui freine son développement : la notion d'échec ; on n'innovera pas sans risque, c'est-à-dire qu'on n'acceptera pas l'échec avant d'agir, Autrement dit, ne pas accepter l'échec avant d'agir, c'est-à-dire, compte tenu de nos connaissances, trouver des éléments imprévisibles à un moment donné. La difficulté de mettre sur le marché des résultats innovants n'est pas seulement le résultat de contraintes externes. Ils peuvent également être dus à l'incapacité de prendre des décisions opportunes ou à des erreurs dans la mise en pratique de l'innovation.

Selon BELLON. B le risque d'innover est relativement clair. Est-ce le bon produit ? Est-ce le bon marché ? Est-ce la bonne façon de le produire ? Le produit est-il porté par une bonne image ? Etc. Ce niveau de risque comprend un risque d'échec, mais aussi un risque de réussite³³, etc. L'incertitude de la rentabilité de l'innovation peut être liée aux risques de

³³BELLON .B0.Page 15.

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

restrictions de mise en œuvre, aux cadres institutionnels, à la vitesse de diffusion de l'innovation, et aux risques liés au financement :

❖ Incertitudes issues des contraintes de réalisation

Les incertitudes liées aux contraintes de réalisation peuvent être regroupées sous quatre rubriques :

-En ce qui concerne le positionnement du produit nouveau : une attention insuffisante portée à cet aspect de la commercialisation entraîne l'échec du produit introduit. Tous les projets d'innovation ne sont pas forcément réalisables par l'organisation car ils ne correspondent pas aux besoins ou aux attentes des consommateurs.

-La protection de l'innovation : Le monopole n'est que temporaire. En effet, quelle qu'en soit l'originalité, l'innovation introduite (brevet, marque de fabrique, modèle...) n'assure qu'un avantage compétitif provisoire. Notons que les innovations des entreprises sont protégées par l'INPI (institut national de la protection industrielle).

-La liaison marché-produit-technologie : Elle doit être assurée quoiqu'il advienne. Elle suppose donc que l'entreprise adopte une stratégie de grappes technologiques, c'est-à-dire d'activités liées par une même technologie. La durée de ce risque va de la conception à la mise sur le marché de produit.

-Le personnel : Tout changement perturbe. Les chances de réussite de l'innovation, sont donc fortement liées à la motivation du personnel qui le met en œuvre. Il doit être préparé à l'introduction du produit nouveau et, s'il y a lieu, aux tâches nouvelles qui lui incombent.

Dans le cas contraire, l'innovation sera rejetée, directement ou par simple inertie. BELLON.B indique que le risque concernant les personnels. On se trompe donc lorsqu'on

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

part du principe que l'important dans l'innovation technologique, c'est la technologie. Il s'agit d'une tâche organisationnelle et d'abord d'une tâche humaine³⁴.

❖ **Incertitude liée au cadre institutionnelle**

En raison de ses effets anticoncurrentiels, la rentabilité de l'innovation est incertaine. L'innovation a un impact sur la structure de la concurrence (le nombre de concurrents) et la nature de la concurrence (concurrence hors prix) ; par conséquent, par rapport au modèle de concurrence traditionnel (concurrence pure et parfaite), elle provoquera des distorsions, conduisant Parétienne Cas non optimal. Les exemples de l'invention du nylon par Dupont et du développement de procédés photographiques instantanés par Polaroid ont procuré des revenus considérables à ces deux sociétés. En tenant compte de l'allocation optimale des ressources, les autorités pourront concevoir une politique visant à surveiller les effets anticoncurrentiels de l'innovation, éliminant ainsi les bénéfices supplémentaires liés à l'innovation. Cela s'est produit dans une affaire entre Microsoft, le premier fabricant mondial de logiciels informatiques, et les autorités américaines et européennes. Bénéficiant au départ d'un avantage technologique, Microsoft avait d'une part réussi à imposer aux constructeurs de micro-ordinateurs ses systèmes d'exploitation (MS-DOS et Windows) et d'autre part signait des contrats avec ces derniers sur la base d'un système dit du "per processor" qui obligeait les constructeurs à équiper leurs matériels en logiciels de Microsoft.

❖ **Incertitudes liées au rythme de diffusion des innovations**

Accélérer le rythme de l'innovation permet de raccourcir le cycle de vie du produit, ce qui rend la stratégie de leadership très risquée. Si une grande entreprise dispose de ressources suffisantes pour surmonter l'échec de l'innovation, les PME ne sont généralement pas le cas, elles doivent donc être très vigilantes lors du choix d'une stratégie de leadership.

❖ **Incertitude liée au financement**

L'innovation absorbe beaucoup de ressources à différentes étapes et est lourde. Sources de financement limitées :

³⁴ Idem, Page 18.

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

- **Interne** : Le financement est assuré par le budget R&D et les capacités d'autofinancement de l'entreprise.
- **Externe** : En raison de l'incertitude liée à l'innovation, il est compréhensible que les investisseurs extérieurs soient prudents.

Afin d'éviter de tomber dans un gouffre financier qui pourrait mettre en danger leur survie, les entreprises doivent être prudentes dans leurs montages financiers. Même s'il existe une incertitude sur la rentabilité de l'innovation, l'entreprise a un intérêt à l'innovation. L'innovation peut donner à une entreprise un avantage décisif sur ses concurrents. Pour cela, il doit gérer le processus d'innovation.

C. Maitriser les risques

L'innovation, c'est d'abord le maintien de la compétitivité. Seules les entreprises positionnées sur des marchés exclusifs peuvent prendre le risque de ne pas innover, mais ces marchés sont de moins en moins nombreux.

Des projets innovants dans de bonnes conditions de sécurité : Il faut considérer : Utiliser des méthodes fiables et appropriées. Considérez clairement la notion de risque tout au long du projet : identifiez les défauts à chaque étape, et préparez des mesures correctives et préventives dans la planification du projet. En plus des compétences de l'entreprise, elle fait également appel à des ressources interne et externes : laboratoires de recherche, centres technologiques, sociétés d'ingénierie, experts en études de marché, marketing, organisations, vente et conseillers financier.

Bénéficiez d'une aide financière à chaque étape du projet. Les pouvoirs publics se rendent compte que l'innovation est essentielle au développement économique et ont donc l'obligation d'aider les entreprises à innover.

Recevoir des subventions pour réduire les coûts du projet ou bénéficier d'une aide remboursable pour partager les risques.

Enfin, pour une entreprise ou un pays, le plus grand risque industriel n'est pas l'invention ou l'innovation infructueuse (il y en aura toujours), mais le manque de volonté de le faire. "Innover, c'est-à-dire prendre des risques. Même si la rentabilité de l'innovation est incertaine,

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

l'entreprise a intérêt à l'innovation. L'innovation peut donner à une entreprise un avantage décisif sur ses concurrents. Pour cela, elle doit planifier, contrôler et gérer le processus d'innovation.

D. Les types de risques

Les risques pouvant mener à l'échec d'une démarche d'innovation sont de quatre natures :

• **Risque financier**

Si le coût de l'Innovation s'avère trop élevé, les retombées financières espérées seront absentes, il faut donc :

- Bien évaluer le coût de l'Innovation.
- Estimer un budget et y affecter des fonds propres de l'entreprise.
- Faire le tour des aides financières et soigner le dossier de financement.
- Prévoir éventuellement une protection s'il s'agit d'un nouveau produit (brevet).

• **Risque technique**

Le manque d'information sur la technologie et le manque de compétences techniques sont des obstacles à l'atteinte des performances visées dans les objectifs du projet, en particulier si le projet vise à développer un nouveau produit ou à acquérir une nouvelle technologie, il faut mettre en place :

- Avoir recours à la formation.
- Embaucher une personne qualifiée.
- S'adjoindre une aide externe (bureau d'étude, conseil, Pôle d'Innovation).
- Faire des essais.

• **Risque commercial**

Le marché s'avère finalement absent car il n'est pas encore assez mur, ou ses besoins ont été mal analysés, ou la stratégie d'acquisition de parts n'est pas efficace, de cet effet, il aura lieu de :

- Procéder à une étude du marché.

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

- Faire des sondages.
- Bien évaluer la concurrence.
- Élaborer une stratégie commerciale (avec l'aide éventuelle d'un prestataire).

• **Risque organisationnel**

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

Une coopération mal négociée où le rôle des partenaires n'est pas clairement défini va vouer le projet à l'échec, et pour éviter tout ça il faut :

- Donner un maximum d'informations au personnel.
- Les motiver.
- Se mettre au fait des réglementations et normes.
- En cas de partenariat, rédiger ou faire rédiger un contrat précis.

3- Les enjeux de l'innovation

A. Qu'est-ce qu'innover ?

Selon la définition retenue par l'Union Européenne extraite du manuel d'Oslo : « Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation, ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ».

❖ Un champ très largement ouvert

L'innovation, ce n'est pas que l'invention. Les domaines concernés couvrent les innovations apportées sur les produits, procédés et services mis sur le marché mais aussi, les innovations intervenant dans les modes de fonctionnement.

- Le management, notamment la gestion des ressources humaines.
- L'organisation de l'entreprise.
- La production : procédés, suivi de production, qualité.

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

- La commercialisation et la communication.

Toutes ces formes d'innovation ont un objectif commun : Renforcer le niveau de performance de l'entreprise par l'apport d'un progrès sensible et différenciateur pour la rendre plus compétitive.

❖ Le fondement d'une stratégie d'entreprise

L'innovation n'est pas que le fruit d'invention réalisée par quelques acteurs mais concerne l'ensemble de l'entreprise, dans sa dynamique de développement. Elle doit être vécue comme une démarche vitale et incontournable qui doit s'intégrer dans toute stratégie d'entreprise fondée sur la mobilité, l'anticipation, l'ouverture de nouveaux challenges.

Michaël PORTER dans son ouvrage « l'avantage concurrentiel » a souligné que l'objectif d'innover est de garder l'entreprise incontournable sur ses marchés à court, moyen et long terme. Au niveau des services, l'innovation s'inscrit dans la veille permanente des attitudes comportementales des consommateurs de façon à proposer une offre durable à forte valeur ajoutée : un enjeu essentiel lorsque l'offre de services est couplée à de nouvelles technologies de l'information et des communications où l'évolution des usages est une composante incontournable de la réussite du développement.

❖ Un état d'esprit

Une culture d'entreprise Marjolaine de Ramecourt et François-Marie Pons soulignent que « Quand l'innovation est voulue au plus haut niveau de l'entreprise, quand elle est officiellement annoncée comme une stratégie, elle libère les esprits, elle devient mobilisatrice. Bref, quand le président, le veut cela fait bouger les choses³⁵

L'innovation repose sur une volonté de progrès à laquelle adhère l'ensemble du personnel. Cette culture d'entreprise implique une capacité à se remettre en cause et d'être ouvert au changement. C'est au chef d'entreprise de donner cette impulsion et d'entretenir cette culture qui favorise l'éclosion d'innovations dans l'entreprise.

³⁵1 PONS François-Marie et DE RAMECOURT, « L'innovation à tous les étages ! comment associer les salariés à une démarche d'innovation » Édition d'organisation, Paris, 2001, page 4

❖ De l'innovation d'amélioration à l'innovation de rupture

L'innovation peut prendre des formes différentes dans l'entreprise.

- L'innovation d'amélioration (incrémentale) : Conduite de manière permanente, elle correspond à des nouveautés de toutes natures qui apportent un plus à l'entreprise, sans remises en cause fondamentales. Ce type d'innovation est plus facile à mettre en œuvre et à maîtriser, le niveau de risque inhérent est généralement limité sur les plans techniques et commerciaux et son impact financier est plus réduit.

- L'innovation de rupture : Elle sous-tend une profonde remise en cause des modèles et produits en place. Elle est à l'origine de la notion de « saut technologique », plaçant l'entreprise sur un terrain de compétitivité totalement démarquant. Son objectif est d'ouvrir des chances nouvelles de succès. Par contre, ce type d'innovation comporte davantage de risques techniques, commerciaux et financiers que l'entreprise devra s'employer à maîtriser au mieux.

B. Qui peut innover ?

❖ La plupart des acteurs économiques

L'innovation concerne le plus grand nombre : entreprises existantes, créateurs³⁶ (Entreprises, laboratoires de recherche, centres technologiques, etc.). Il n'est pas réservé à une élite des affaires, mais ont trouvé leur place parmi les gens de toutes tailles (Services, PME-grandes entreprises, etc.).

❖ Dans tous les secteurs d'activité

Aucun secteur n'est exclu de l'innovation. Par exemple le BTP (Secteur économique du bâtiment et des travaux publics) est traditionnellement peu ouvert à l'innovation et la pénibilité de certaines tâches rend le secteur peu attrayant.

C. Pourquoi innover ?

❖ Une nécessité vitale

S'adapter aux exigences de son marché et les anticiper Dans un contexte de mondialisation du marché caractérisé par des évolutions de plus en plus rapides, l'entreprise doit en permanence adapter son offre tout en l'améliorant, sous peine d'être sortie de son marché.

³⁶TAYLOR Michael in De RAMCOURT.M et PONS. F-M. page 22

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

C'est par ses efforts d'innovation qu'elle peut réagir rapidement aux exigences nouvelles de ses clients et surtout les anticiper.

❖ **Accroître la compétitivité de l'entreprise et la pérenniser**

La principale finalité de l'innovation est de rendre l'entreprise plus compétitive et de lui donner de meilleures chances de succès sur son marché. Ses avancées technologiques, ses nouvelles créations et améliorations générées par l'innovation lui permettent d'améliorer le rapport qualité/prix de son offre et de sauvegarder, sinon améliorer ses marges. Sans cet apport permanent de l'innovation, l'entreprise verra sa compétitivité s'éroder parce que, très naturellement, la demande évolue avec davantage d'exigences, alors que, par ailleurs, les concurrents s'activent pour offrir de nouveaux produits plus attractifs.

❖ **Fidéliser ses clients, en gagner de nouveaux**

Selon Michael Tylor « Tout ce qui resserre vos liens avec un client existant accroît le chiffre d'affaires que vous réalisez avec lui »² ça veut dire que les clients ont besoin qu'on s'occupe d'eux, les prestataires ont besoin de savoir ce qu'ils apportent d'unique à leurs clients. L'activité innovante d'une entreprise traduit son dynamisme et incite la clientèle à s'engager avec elle.

D'une façon générale, innover est une bonne manière d'être reconnu, de communiquer sur son entreprise et ses produits, de gagner en notoriété.

❖ **Préparer ou conforter son ouverture à l'international**

Le marché international, s'il ouvre une autre dimension, nouvelles exigences et contraintes générales, en compétition et en confrontation, d'autres échelles. L'entreprise trouvera la réponse souhaitée grâce à l'innovation spécifique à ces nouveaux marchés et obtiendra des atouts originaux uniques, cela lui permettra de susciter l'intérêt de ces nouveaux clients.

❖ **Mobiliser l'entreprise dans un challenge permanent**

L'innovation est un défi, elle condense énergie et stimulation permanente dans les affaires. C'est la meilleure garantie pour maintenir son dynamisme.

❖ **Construire l'avenir de son entreprise**

La demande d'innovation d'aujourd'hui s'inscrit dans un environnement instable caractérisé par sa complexité incertitude, interdépendance, diversité. Pour certains théoriciens

CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation

comme BARTLETT et GOSHAL « il faut dépasser la notion même de structure et refondre le système de décision pour créer une flexibilité stratégique et organisationnelle. Il ne s'agit plus de s'adapter au présent en tentant d'imaginer l'avenir, mais bien de créer de nouveaux avantages concurrentiels pour développer le futur »³⁷. D'une façon générale, innover c'est inventer le futur de l'entreprise, construire les bases de demain et dominer la peur du vide et stimuler le désir de créer.

³⁷PONS François-Marie et Marjolaine De RAMECOURT «l'innovation à tous les étages». Page 31.

Chapitre II : La performance dans l'entreprise

La performance étant un concept multidimensionnel, l'objet de ce chapitre sera d'éclaircir ce concept.

La première section est consacrée pour parler sur les généralités de la performance. La deuxième section va permettre de connaître les différentes notions de mesures, formes ainsi que les indicateurs de la performance.

SECTION 01 : Généralité sur la performance

Dans cette première section, nous allons définir le concept de la performance, ensuite nous allons analyser les composantes de la performance, puis ses caractéristiques et ses objectifs, et on termine les typologies de la performance.

1- Définition de la performance

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs.

Pour l'auteur KHEMAKHEM dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » a expliqué la notion de performance de la manière suivante : « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performar » en latin, « to perform » et « performance » en anglais ». Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

- Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.
- To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un

contrat ou d'une commande¹. Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé.

LORINO a écrit sur ce sujet « Est performant dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur »²

« La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distinct. Est performant dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple coût/valeur. A contrario n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, séparément

« La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il acceptés »³

2- Les composantes de la performance

En général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience ; la pertinence et l'économie, autrement dit, une entreprise est performance si est seulement appliqué ces notions.

A. L'efficacité

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle »⁴. Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »⁵

¹ KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976, p.6.

² LORINO Philips, « méthode et pratique de la performance » Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, P5.

³ KHEMAKHEM, (A) : « la dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992, P311.

⁴ GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33.

⁵ BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139

Nous pouvons résumer l'efficacité brièvement dans la formule suivante :

$$\text{L'efficacité} = \text{Résultat atteint} / \text{Objectifs visés}$$

B. L'efficience

Par efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour un ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services (c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats).

« C'est le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »⁶

Donc nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{L'efficience} = \text{Résultat atteint} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

C. La pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteint efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

D. L'économie

Par l'économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible. On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

-Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un

⁶ GRANSTED, (I):P 33.

rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité ;

- Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ;
- Pour la finance, C'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

3- Les caractéristiques de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :

A. Support de jugement

Elle implique un jugement de valeurs sur son environnement dit les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social autant de significations qu'il existe des individus ou de groupes qui l'utilisent. Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de l'entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat du travail, et pour un client la qualité des services rendus.

B. L'évolution dans le temps

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès de l'entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatible avec ceux exigés pendant une phase de développement. Il faut admettre qu'il existe des combinaisons des facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels, qu'ils sont efficaces, dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans l'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps.

C. La performance se pilote

Les critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non-financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément. Par suite, la performance à un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants si les résultats sont en dessous des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

D. Les composants antinomiques

Par suite, la performance à un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants si les résultats sont en dessous des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

4- Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Développer les produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- Réduire les coûts de fabrication
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel -Améliorer le traitement des réclamations
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail
- Identifier et évaluer les compétences –clés
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;
- Consolider et développer les savoir –faire.

5- Les typologies de la performance

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, on peut distinguer trois types de performance.

A. L'efficacité organisationnelle

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à l'atteindre, il ya quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle,

- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle),
- La qualité de la circulation d'informations,
- La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels.

B. La performance stratégique et la performance concurrentielle

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité. Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités.

Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global.

La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents à travers une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

La recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions. C'est en détectant suffisamment finement les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation / construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel. Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

C. La performance humaine

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs. Compte la célèbre formule d'EINSTEIN, $E = MC^2$.

En 1985, reprenant à son compte la célèbre formule, $E = MC^2$, DESCARPENTRIES.J.M. alors président directeur générale du groupe CARNOT suggérait de considérer l'efficacité humaine (Eh) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs :

- Motivés,
- compétents,
- communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes.

L'efficacité humaine (Eh), susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par : $Eh = M.C.C.$ où ;

CHAPITRE II : La performance dans l'entreprise

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité et de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme. Pour l'obtention de la performance dans une organisation, MICHEL S. et LEDRU M. considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau⁸.

A compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que, si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir faire ou motivation. Cette motivation (c'est-à-dire, ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire). Cet environnement peut lui-même être caractérisé par des données d'organisation (rôles prescrits, injonctions, moyens...) et des données de culture (représentation dominante).

Section 02 : Mesures, formes et indicateurs de la performance

Dans cette deuxième section, nous allons présenter les mesures et les formes de la performance, puis en terminant avec les indicateurs de performance.

1. Les mesures de la performance

La performance se mesure avec des critères qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal⁷.

A. La performance financière

Traditionnellement, d'après Alfred Sloan, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

- **Le ROI (Return On Investment)** : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.
- **Le ROE (Return On Equity)** : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.
- **L'EVA (Economic Value Added)** : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

B. La performance économique

Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

⁷ <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>

- **La compétitivité-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.
- **La compétitivité hors-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...

C. La performance organisationnelle

Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...

D. La performance sociale

Le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. En France, le bilan social est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles ...

E. La performance sociétale

Indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

2. Les formes de la performance

A. La performance clients

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitive elles doivent déployer des efforts cohérents pour

capter et conserver les parts de marché. Ces efforts, concrétisent par l'anticipation des attentes des clients et aussi à la recherche de les fidéliser⁸.

B. La performance actionnaire

L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise en raison de plusieurs développements interdépendants, notamment, on peut citer la croissance des besoins en capitaux, liée aux évolutions technologiques et plus récemment, un retour en force des actionnaires et un accroissement du rôle des investisseurs institutionnels. En plus la nécessité d'expansion des entreprises, les a poussés à rechercher continuellement des capitaux afin de soutenir leur croissance économique. Selon les marchés financiers la performance de l'entreprise est mesurée par la création de la richesse pour l'actionnaire.

C. La performance personnelle

Pour innover et servir mieux le client, il est nécessaire pour l'entreprise de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence pour un savoir-faire particulier oblige des entreprises à fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu réussir à maintenir une bonne performance en management des ressources humaines elles auront alors compris du rapport de confiance entre employé et entreprise⁹.

D. La performance partenaires

Aujourd'hui les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée aux partenaires. Ses activités, comme par exemple la conception ou le transport, représente un impact stratégique important dans la chaîne de valeur des entreprises. L'optimisation de la chaîne de valeur devient en partie dépendante de l'efficacité du fournisseur (partenaire) en question. Ainsi, le rapport entre entreprise et fournisseur ne se limite pas à un simple accord contractuel mais d'une relation stratégique à long terme. Par conséquent la gestion stratégique est la recherche d'un échange permanent d'information entre les partenaires ce qui permet d'économiser des coûts importants qui font la différence par rapport à la concurrence. Cette relation entre les entreprises et le partenaire est sources de synergies au sein d'une même chaîne de valeurs.

⁸ FERNANDEZ Alain. P 39

⁹FERNANDEZ Alain. P 39

E. La performance sociale

Pour être performante, l'entreprise d'aujourd'hui doit avoir une vision stratégique qui soit partagée par tous, collaborateurs et dirigeants. Autrement dit, il n'est pas possible pour l'entreprise de réussir en privilégiant que l'aspect économique sans tenir compte de l'aspect social. Par ailleurs, la mondialisation de l'information et les pressions de la société environnante ont rendu l'activité des entreprises de plus en plus complexe, car, pour évaluer dans leur environnement social plusieurs variables telle que : l'environnement, les droits du travail, sont devenues parties intégrantes des stratégies des entreprises. Donc, il ne suffit plus de minimiser les coûts sans tenir compte de la valeur du risque social encouru par l'entreprise.

3. Les indicateurs de la performance

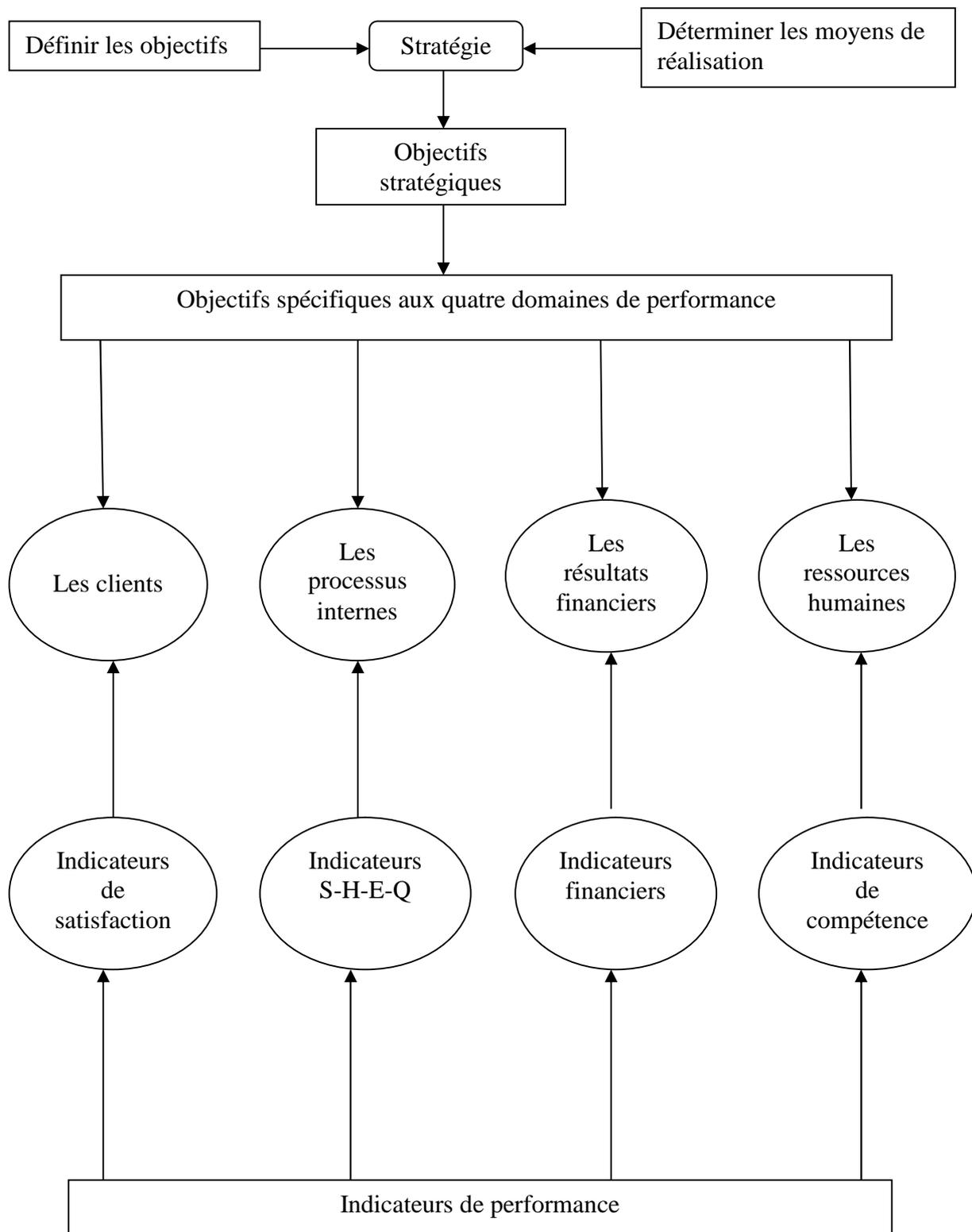
Pour réaliser ses objectifs financiers, sociaux et environnementaux, l'entreprise a adopté un système de management de la performance dont la stratégie s'articule sur les axes suivants :

- Mettre en place un système de management Sécurité Hygiène Environnement Qualité
- Intégré (SHEQ), dont les objectifs répondent aux exigences internationales de certification en ISO 9001 :2000 et ISO14001 :2004, Garantir la qualité des produits et services,
- Assurer la sécurité du voisinage, des clients, et du personnel,
- Protéger l'environnement lors de la fabrication et de l'utilisation des produits,
- Prendre en compte les attentes des parties intéressées,
- Respecter la politique et les engagements SHEQ de l'entreprise,
- Maitriser en continu les processus, moyennant les résultats des audits, le taux de satisfaction des clients internes et externes et les indicateurs SHEQ mis en place,
- Anticiper les événements indésirables (les retours clients, les non-conformités, les incidents...),
- Améliorer en continu les performances,
- Garantir les meilleures conditions de stockage et de livraison,
- Contribuer à la bonne image de marque de l'entreprise,
- Mettre en œuvre les ressources et moyens nécessaires pour atteindre les objectifs et cibles SHEQ,
- S'assurer régulièrement de la pertinence de la politique SHEQ, de l'établissement et

de l'examen des objectifs et cibles, du suivi des résultats à travers une dynamique d'amélioration continue,

- Prévenir la pollution en favorisant l'utilisation de procédés, pratiques, matériaux ou produits qui empêchent et réduisent ou contrôlent la pollution,
- Responsabiliser le personnel de l'entreprise à travers la formation, la sensibilisation et la communication de sa politique et engagements, y compris aux parties intéressées.

Figure 05 : système d'évaluation de la performance¹⁰



Source : Élaborer par nous même à partir de¹ DUCROU J-B. (2008), Management des entreprises, Hachette Technique, p37.

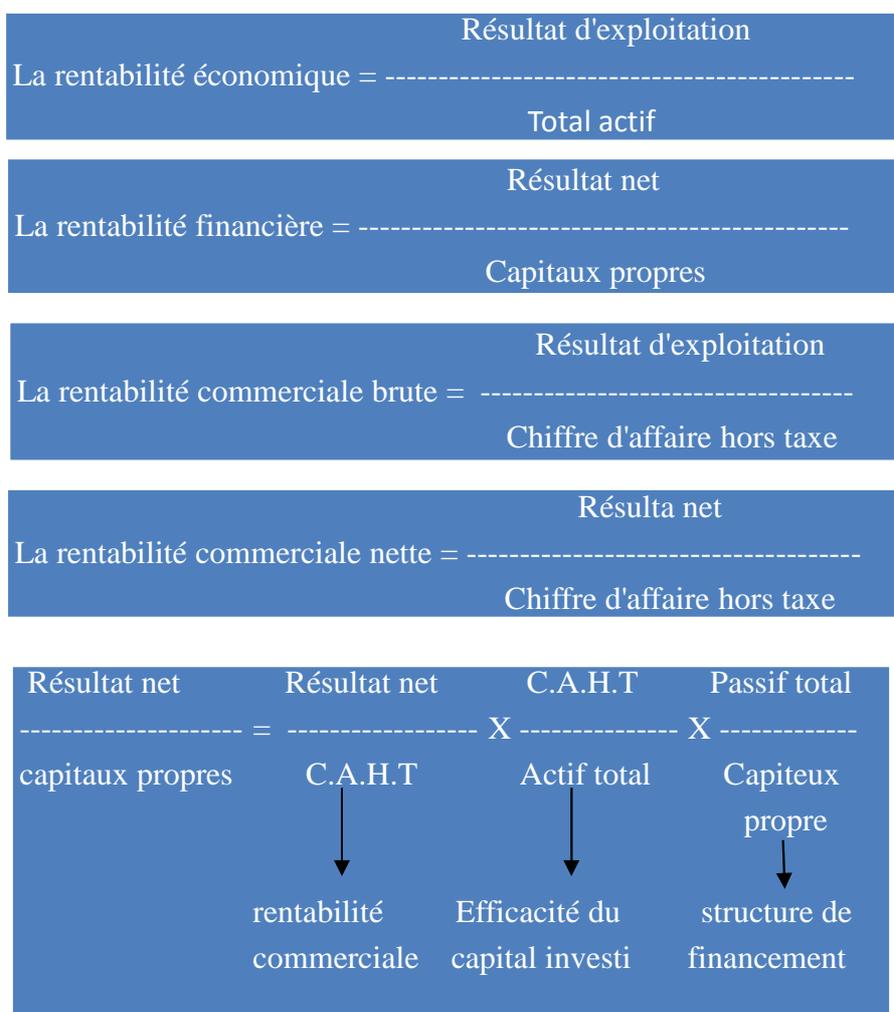
¹⁰ DUCROU J-B. (2008), Management des entreprises, Hachette Technique, p37.

CHAPITRE II : La performance dans l'entreprise

A. L'Axe financier¹¹

Regroupe à la fois des indicateurs de rentabilité, de productivité et de liquidité. La rentabilité est une mesure relative du résultat de l'entreprise.

On distingue entre : Le résultat d'exploitation ou EBE qui est le résultat avant intérêts et impôts et l'actif total qui est le total des capitaux investis.



La rentabilité financière (R) est le critère (indicateur) le plus utilisé et le plus synthétique.

L'effet de levier financier s'exprime par la relation :

R = [r + a(r-i)] (1-t), Rentabilité financière = [Rentabilité économique + Structure financière (Coût réel moyen de la dette)] (Taux d'imposition sur les bénéfices).

¹¹<https://wikimemoires.net/2011/04/la-notion-de-performance-dans-organisation>

La productivité est un indicateur qui s'intéresse à l'utilisation efficace de la capacité de production. Mesurer les gains générés par l'entreprise et à savoir comment ces gains ont été répartis. Le critère de mesure est le surplus de productivité global étant la différence entre le volume des ventes et le volume des charges.

La liquidité concerne plus particulièrement la capacité de financement propre à l'entreprise pour son développement, et se matérialise par le calcul de la capacité d'autofinancement ou du flux réel de trésorerie ou encore le cash-flow global :

Flux interne de trésorerie = CAF – variation des BFR (BFR : besoin en fonds de roulement).

A. L'axe organisationnelle

Les indicateurs organisationnels concernent plus particulièrement les ressources humaines de l'entreprise, et sa productivité globale. Ils détaillent le taux d'absentéisme, le taux d'accidents, les coûts de production ou de sous-traitance, la capacité de production utilisée ou inutilisée et la contribution à la marge, entre autres. Les indicateurs organisationnels servent ainsi à identifier les marges de progression à l'intérieur des services de l'entreprise.

B. L'axe commercial

Lorsqu'une entreprise souhaite déterminer quelles sont ses activités les plus rentables qui participent à sa croissance interne, elle instaure des indicateurs commerciaux détaillant l'origine de son chiffre d'affaires. Les indicateurs commerciaux ont pour objet de mesurer les revenus générés par chaque ligne de production ou chaque site, l'influence des campagnes publicitaires et la part de marché réalisée par l'entreprise dans un secteur donné au travers d'une étude de la concurrence.

C. L'axe client

Les indicateurs de performance permettront de connaître la satisfaction du client et la qualité de la relation client ; par exemple, on trouvera ces indicateurs sur des forums internet, via des enquêtes clients, ou grâce à des outils de CRM. Les indicateurs de performance de cet axe sont le taux de fidélité (nombre de clients fidèles sur le nombre total de clients), le coût

d'acquisition d'un client (coût pour acquérir un nouveau client), taux d'attrition ou « churn » (nombre de clients perdus sur une période).

D. L'axe interne

Tous les processus internes à l'entreprise peuvent être suivis par des indicateurs de performance dans un objectif d'amélioration de la rentabilité et de l'efficacité du service ou de l'organisation. Temps passé aux procédures administratives, taux d'absence et taux de démission des employés, taux de formation, nombre de contacts émis par collaborateur font partie des indicateurs de performance les plus utilisés.

E. L'axe marché

Les indicateurs de performance vont produire des informations sur la plus-value apportée par le produit ou service, l'innovation de l'entreprise, la notoriété de la marque ; On mettra en avant des taux de transformation d'un devis en facture, un indicateur de notoriété sur les réseaux sociaux (nombre de « like », de « retweets », etc.), le chiffre d'affaires dégagé par les nouveaux produits ou services, le taux d'investissement....

F. Le tableau de bord : de la mesure à l'action

Une fois que l'on connaît la ou les cibles des indicateurs de performance, on peut facilement définir un tableau de bord contenant ces indicateurs de performance et les actions à mener ainsi que le suivi de celles-ci.

Il conviendra de choisir les éléments que l'on souhaite suivre : quels indicateurs, quelles règles de calcul, comment collecter les informations.

Après ça, il faudra utiliser une mise en forme qui permettra, d'une part, une analyse efficace et une prise de décision rapide, et d'autre part, une actualisation facile de ces données, pour pérenniser cet outil. Il conviendra également de fixer une fréquence pertinente de production de ces indicateurs de performance qui permettent de suivre les effets des décisions prises et des actions menées.

Chapitre III : La gestion de l'innovation au sein de la SARL IFRI

Ce chapitre est consacré à l'étude d'un cas pratique portant sur la gestion de l'innovation au sein de l'entreprise IFRI. Après avoir présenté l'organisme d'accueil à savoir la SARL IBRAHIM & FILS « IFRI » (Section 1), nous allons procéder à une analyse des données recueilli à l'aide d'un guide d'entretien.

Section 1 : Présentation de la SARL Ibrahim & Fils « Ifri »

La SARL Ibrahim & fils « Ifri » est une société porteuse du nom d'une région historique¹, ou s'est déroulé le congrès de la Soummam. Ce qui contribue d'avantage à la notoriété de l'entreprise. (Voir annexe N° 1).

1. Historique et évolution de la société Ifri

La SARL Ibrahim & fils « IFRI » est une société à caractère industriel, elle est spécialisée dans la production des eaux minérales et des boissons diverses, elle contribue au développement du secteur agro-alimentaire à l'échelle nationale.

La naissance de cette entreprise remonte à l'année 1986, quand elle était « *LIMONADERIE IBRAHIM* » spécialisée dans la production de boissons gazeuses en emballage verre, créée par les fonds propres de M. Ibrahim Laid. Depuis cette date, la famille a capitalisé une riche expérience dans le domaine des boissons ; ce n'est que dix ans plus tard, en 1996, que l'entreprise hérite un statut juridique de SNC (Société Non Collectif) puis de SARL (Société à responsabilité limitée) composée de plusieurs associées.

La région d'OUZELLAGUEN qui est riche pour sa biodiversité et son massif montagneux de Djurdjura qui surplombent la vallée de la Soummam, servira de points d'ancrage à la création et au développement des activités d'Ifri. Cet encrage est caractérisé par un milieu de travail professionnel (le sérieux et l'esprit d'équipe).

La SARL Ibrahim & fils IFRI, à caractère familiale (les gérants sont Ibrahim Laid et ses cinq fils), inaugure son premier atelier d'embouteillage d'eau minérale en bouteilles en polyéthylène téréphtalate (PET) le 20 juillet 1996. A cette date, plus de vingt (20) millions de

¹Les documents internes de l'entreprise « ifri »

bouteilles ont été commercialisées sur l'ensemble du territoire national. Ce chiffre atteint 48 millions d'unités en 1999, puis 252 millions de litres en 2004. La production franchira le cap des 541 378 351 de litres dans toute la gamme des produits IFRI en 2012.

L'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise est due à l'expansion de cette dernière à l'acquisition de nouvelles marches ayant couvert une partie de la demande du marché national, l'entreprise ne cesse d'influencer ses produits en particulier, les eaux minérales, boissons gazeuses avec aromes différents, les jus et aussi une gamme de boisson énergétique.

Ayant couvert la demande sur le marché national, Ifri est partie à la conquête de nouveaux marchés dans le monde. Plusieurs contrats sont en phase d'être conclus avec des partenaires étrangers intéressés par ses produits. Ces derniers sont commercialisés dans une dizaine de grandes surfaces en France telles que Carrefour, Leclerc...etc.

2. La situation géographique

A. Site Ighzer Amokrane

La SARL Ibrahim & fils « IFRI » est Implantée dans la commune de Ighzer – Amokrane, Daïra d'Ifri Ouzellaguen dans la wilaya de Bejaïa dans le nord de l'Algérie. Elle est localisée au sud –ouest de l'agglomération d'Ighzer Amokrane, soit à 400 mètres de la R.N. n° 26. Elle est implantée à l'entrée-Est de la vallée de la Soummam, en contre bas du massif montagneux de Djurdjura qui constitue son réservoir naturel d'eau.

Figure 6 : situation géographique de Sarl Ifri.



Source : Google maps.

B. Site Zone d'activité TAHARACHT AKBOU

L'activité secondaire de production de JUS IFRUIT est implantée à la zone Taharcht AKBOU sur un site de 20 HA destiné à recevoir les projets d'extension dans la gamme soda ; jus etc.....

C. Ifri dans le monde

Ayant couvert le marché national, IFRI est partie à la conquête de nouveaux marchés dans le monde, aujourd'hui, IFRI exporte ses produits vers la France, l'Angleterre, l'Espagne, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg, l'Italie, le Mali, le Niger, le Soudan et les Émirats Arabes Unis.

Par ailleurs, plusieurs centrales sont en phases d'être finalisées avec des partenaires étrangers soucieux d'acquérir ses produits. L'un des principaux objectifs étant l'élargissement continu de sa gamme de produits, pour lui permettre de réaliser des extensions de ses capacités de production afin de répondre à une demande du marché international (export).

3. Prospectus de l'entreprise Ifri

A. Missions & activités

Pour mieux s'informer sur le domaine d'activité et les missions exercées par la Sarl Ifri, on abordera dans cet élément les principales missions tout en précisant les objectifs fondamentaux de la Sarl, puis les activités qu'elle exerce et on termine par citer ses principaux clients.

❖ Missions

L'entreprise IFRI a pour mission essentielle *la production* et *la commercialisation* des produits agro-alimentaires. « IFRI » est spécialisée dans la production d'eau minérale et de boissons diverses en emballage **verre** et **PET**.

La finalité de l'entreprise est d'être leader dans le domaine des eaux minérales tout en renforçant progressivement ses positions dans le segment des boissons diverses et de développer ses capacités à l'international.

CHAPITRE III : La gestion de l'innovation au sein de la SARL IFRI

La Sarl IFRI a fixé ses objectifs à court, moyen et long terme à l'effet de guider de plus en plus son parcours vers l'amélioration continue dans tous les secteurs (sociale, économique, financier et productif), d'ailleurs elle a permis à la région de connaître un développement abondant surtout dans la réduction du taux de chômage. En terme financier elle vise l'amélioration de la rentabilité, la trésorerie et surtout le rapport qualité/prix, et enfin avoir une image de marque à partir d'un bon plan marketing.

❖ Activités

La société travaille 24/24 Heures avec des lignes de production automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les étapes de la production. Grâce aux options technologiques qui ont prévalu lors du choix des équipements de production et de contrôle, IFRI accroît sans cesse ses capacités de production. En 2010, la production de l'entreprise a franchi les 536 millions de bouteilles, l'équivalent de 503 millions de litres.

L'entreprise SARL IFRI veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production. Son portefeuille client englobe plusieurs catégories grâce au réseau de distribution soutenue par une force de vente importante (voir le tableau 1).

Tableau 1 : Catégories de clients de la Sarl IFRI

N°	Catégorie de client
01	Exclusivités
02	Dépositaires
03	Société de CATERING
04	Société publiques
05	Institutions Militaires
06	Institutions Publiques
07	Exportations
08	Hôtels
09	Compagnies aériennes
10	Centres commerciaux

Source : documents internes de la Sarl IFRI

B. Les moyens de la SARL IFRI

Les moyens de l'entreprise IFRI peuvent être classés selon deux catégories : les moyens humains et les moyens matériels.

❖ Les moyens humains

La SARL Ibrahim et fils IFRI fait fonctionner un nombre de travailleur qui a déjà franchis les milles (1000) salariés. Le tableau 2 indique la répartition de l'effectif de la SARL IFRI par genre et par catégorie socio-professionnelle.

Tableau 2 : Répartition de l'effectif de l'entreprise IFRI par genre et par catégorie socio-professionnelle.

<i>Catégorie socio-professionnelle</i>	<i>Masculin</i>	<i>Féminin</i>	<i>Total</i>
Cadres dirigeants	08	01	09
Cadres supérieurs	20	03	23
Cadres	45	05	50
Agent de maîtrise	190	28	218
Agent d'exécution	787	26	813
Pré-emploi	04	04	08
Total	1054	67	1121

Source : document interne de l'entreprise

❖ Les moyens matériels

L'entreprise est dotée des moyens matériels appropriés.

- Présentation du potentiel de production

SARL Ifri dispose de dix (10) chaînes de production qui sont :

- * « **Combi 12** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 1.5L.
- * « **Combi 20** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 1.5L.
- * « **KSB** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 0.5L et 1.5L.
- * « **KRONES 1** » Une ligne de production d'eau minérale fruitée en emballage verre de 0.25L.* « **KRONES 2** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle et d'eau minérale naturelle gazéifiée en emballage verre de 0.25L et 1L, de sodas (orange, pomme, pomme verte, citron, citron vert, fraise, bitter) de 0.25L et 1L.
- * « **CSD** » Une ligne de production de boissons d'eau minérale naturelle gazéifiée de 0.33L et 1.25L, de différents sodas en emballage PET de 0.33L, 1.25L et 2L.
- * « **SASSIB** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET 0.5L, 1.5L, d'eau minérale naturelle en bouchon SPORT de 0.5L, d'eau minérale naturelle JUNIOR en bouchon Sport de 0.33L, d'eau minérale Air Algérie de 0.33L.
- * « **Aseptique** » Une ligne de production aseptique de jus **Ifruit** en emballage PET (Mangue, fruit tropical, raisin et mure, orange citron carotte, melon ananas, pêche abricot) de 0.33L, 1L et 2L, de boissons au jus et au lait (pomme fraise, orange mangue) de 0.20L, 0.33L et 1L, de boissons Biscuit 10 Fruits de 0.33L et 1L, de boissons Isotonique (fraise-ananas, cerise) AZERO de 0.5L, et Jus d'Orange et de Pomme de 0.20L et 1L.
- * « **KRONES M** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage verre de 0.25L, 0.5L et 1L, et d'eau minérale naturelle gazéifiée de 0.25L, 0.5L et 1L.
- * « **KSB 18-2** » Une nouvelle ligne de production aseptique de sodas de 1L et 2L.

- **Superficie Bâtie**

- * **9** Hangars de production dont, 7 de 3000 M²chacun, 1 de 14000M² pour la production de jus aseptique Ifruit et 1 de 35000M² pour la production de sodas.
- * **4** Hangars de stockage de Matière première dont, 2 de 3500 M²chacun (1200 M³ est sous froid), et 2 de 4500 M²chacun (3500 M³ est sous froid).
- * **3** Hangars de stockage de produits finis dont, 2 de 3500 M²chacun et 1 de 17000 M².

-Transport et logistique

* **302** camions de distribution (brasseurs) dont :

- 185 de 2.5 tonnes (125 de Hyundai HD 35 et, 60 de IVECO)

- 42 de 1.5 tonnes (Hyundai HD 100)

- 75 de 1 tonne (Hyundai HD 72)

* **210** Charrions élévateurs de 1.5 tonne à 25 tonnes dont, 26 sont réservés aux dépositaires.

C. Les filiales de la société IFRI

L'origine de la Sarl IBRAHIM & Fils, comme indiqué précédemment est le résultant de développement et d'investissement dans la « LIMONADERIE IBRAHIM ». Tout au long du processus de développement de cette dernière, Ifri a connu de multiples innovations concernant sa gamme de produit, le matériel utilisé ainsi que les marches intégrés, générant de ce fait des besoins dont il est urgent de satisfaire d'une manière efficace débouchant sur la création de différentes filiales qui couvrent dans plusieurs activités pour répondre au besoin du marché en temps opportun.

- La Sarl IBRAHIM & Fils : son activité consiste en la production des eaux minérales et boissons diverses. Elle détient deux grands sites de productions qui sont Zone 1, située à Ouzellaguen et produisant les eaux minérales. La zone 3, située à Akbou, produisant les sodas et les boissons fruitées.

- La Sarl Bejaia Logistique : son activité est le transport de marchandise, disposant d'un parc roulant de plus de 500 semis remorques et différents engins ainsi que les véhicules légers. Elle est située à Ighzer Amokrane.

- La Sarl General Plast : est spécialisée dans la production des préformes et bouchons en PET sous différentes grammes et couleurs. Elle est située à Akbou.

- La Sarl NUMIDIA Huilerie Ouzellaguen : qui active dans le pressage de l'huile végétale. Possédant des terrains de 400 hectares et implantés entièrement en oliviers et offrant une gamme de produit très riche.

- **La gamme de produits de la SARL IFRI** : (voir annexe N° 2).

4. Structure organisationnelle de La SARL IFRI

La structure organisationnelle des différentes fonctions de l'entreprise ainsi que leurs missions peuvent être présentée comme suite :

- **L'organigramme de la SARL IBRAHIM & FILS « IFRI »** : (Voir annexe N° 3).

- **La direction générale**

Elle est dirigée et coordonnée par un gérant et 04 cogérants qui assurent et applique les décisions prises dans les différentes assemblées générales des associés. Elle a pour mission la coordination des travaux entre les différentes directions, s'assurer auprès des collaborateurs directs une meilleure exécution des travaux, et fixer les grandes orientations en termes d'objectifs.

- **Directeur général**

L'un des membres de la gérance sera désigné comme un directeur général, son rôle est de définir et de contrôler la politique de la Sarl pour chaque exercice.

- **Secrétariat de la direction**

C'est l'organe d'accueil, il est chargé de l'enregistrement des courriers (arrivés et départ), notamment les fax du dépistage du courrier aux différents services et directions, de la réception et orientation des clients, et aussi la réception et enregistrement des appels téléphoniques.

- **Service hygiène et sécurité**

Il a pour mission :

- Veiller à la prévention en matière de sécurité ;
- Intervenir en cas d'incendie ou d'accident.

- **Service informatique**

Il a pour mission :

- Le développement et la réalisation des projets informatiques ;
- L'introduction de nouvelles technologies ;

- La maintenance du système informatique ;
- L'administration du réseau ;
- La sauvegarde et l'archivage des données de l'entreprise.

- **Service contrôle de gestion**

L'objectif principal de ce service est d'assurer le suivi et le contrôle des résultats de la société dans les différentes activités et fonction. Son rôle est :

- Analyser les données pour alerter en cas d'écarts anormaux par rapport aux résultats attendus ou aux normes lorsqu'elles existent ;
- Collecter des informations concernant les différents budgets prévisionnels (budget de dépenses, trésorerie prévisionnelle / budget d'investissement). Elle veille à leur bonne préparation en collaboration avec les directions concernées et elle veille en principe à l'état des réalisations au fur et à mesure ;
- Le suivi de la performance ;
- La comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées.

- **Service sécurité industrielle**

Son rôle est :

- Assurer la sécurité des installations des biens ;
- Assurer le maintien de l'équipement de protection individuelle.

- **Service juridique**

Il a pour mission :

- Le conseil juridique des différents services de la Sarl IFRI ;
- Le règlement des différentes affaires juridiques ;
- Il s'occupe de tout ce qui est juridique (suivi des clients, fournisseurs, réclamations...).

- **Service planification & ordonnancement**

Son rôle est de :

- Planifier les tâches de chaque ligne de production par semaine ;
- Réaliser et suivre les tableaux de bord pour chaque ligne de production, par volumes, par jours, par semaines, par mois, par trimestres, par semestres et par années ;

- Il est garant du mouvement des stocks des matières premières.

- **Direction Commerciale & Marketing**

Les services liés à cette direction sont les suivants : « ventes & opérations marché », « export », « marketing ».

Cette direction s'occupe de :

- Établir les formats et les ordres de versements pour les clients ;
- Recevoir les bons de commande des clients ;
- Établir et viser les factures et les bons de livraison ;
- L'établissement des factures et des bons de livraisons ;

- **Direction des Achats**

Cette direction est composée de services suivants : « achats locaux », « achats étrangers » « transit ».

Elle prend en charge la gestion des achats, et assure le suivi des commandes jusqu'à leur satisfaction en conciliant délais avec l'urgence des boissons au moindre coût.

- **Direction des Ressources Humaines**

Elle est subdivisée en quatre services principaux : « personnel », « service paie », « cellule performance », « moyens généraux ». Parmi ses missions :

- Veille à la bonne tenue des stocks ;
- Suivi des mouvements de la carrière du personnel ;
- Élaboration de la paie.
- Veiller à la gestion des moyens généraux et les espaces verts.

- **Direction Technique**

Cette direction est subdivisée en services suivants : « département technique », « utilité », « maintenance », « automatisme ».

Elle s'occupe de toutes les tâches techniques concernant la production, à cet effet elle :

- Veille au bon fonctionnement des équipements de production ;
- Réglages des machines et assurer ses maintenances ;
- Assure la maintenance et l'entretien des véhicules.

- **Direction Industrielle & gestion de projet**

Cette direction contient les services suivants : « production », « équipe projet », « gestion des stocks pièces des rechanges ».

Parmi ses missions on distingue :

- La production ;
- La gestion des projets ;
- La gestion des équipements de tous les projets ;
- La gestion de stock pièces de rechange.

- **Direction Qualité**

Elle comprend les services suivants : « recherche et développement », « laboratoire contrôle de qualité », « siroperie, NEP, entretien des utilités », « assurance qualité ».

Sa mission principale est :

- La mise en place des procédures de travail de chaque structure ;
- Responsable de laboratoire ;
- D'assurer l'établissement, la mise en œuvre et l'entretien des processus nécessaires au système de management de la qualité ;
- Contrôle physicochimique de la matière première, des eaux des forages, et des échantillons des produits finis et leurs analyses ;
- De représenter l'organigramme auprès des parties externes relatif au système de management et de qualité.

- **Direction Comptabilité & Finances**

Elle contient les deux services : « comptabilité analytique & générale », « Finances ». Son rôle est :

- Établir les situations financières ;
- Assurer la confrontée des opérations comptables ;
- Planifier les financements et les investissements ;
- Gérer les recettes et les dépenses.

- **Direction Logistique**

Les services de cette direction sont répartis comme suit : « Gestion de stock de matières premières », « Gestion de stock produits finis », « Gestion de stock d'emballages », « gestion des déchets ».

Les principales activités de cette direction sont :

- La coordination des activités des magasins ;
- Veiller à la bonne tenue des stocks ;
- Le contrôle des différents documents relatifs aux entrées et sorties dans les différents magasins.

5. Les objectifs de l'organisation

La réalisation des objectifs de l'entreprise est relative à la mise en place de certains processus, parmi lesquels, celui de la gestion par objectifs. On distingue deux catégories d'objectifs : les objectifs stratégiques et objectifs opérationnels.

❖ **Les objectifs stratégiques**

- Être Leader dans son domaine (marché des eaux minérales et boissons diverses).
- Augmenter ses parts de marché
- Assurer la pérennité de l'entreprise et suivre l'évolution du marché des eaux minérales et boissons diverses.

❖ **Les objectifs opérationnels**

Chaque responsable de service de la société doit traduire les objectifs opérationnels en plans opérationnels.

▪ **Sur le plan financier**

- Amélioration de la rentabilité de la société.
- Augmentation des bénéfices.
- Amélioration de la trésorerie.

▪ **Sur le plan commercial**

- Avoir une image de marque, par la mise en place d'un bon plan marketing.

- Augmenter le chiffre d'affaires, par augmentation des ventes.
- Être compétitif sur le marché en améliorant le rapport qualité / prix.

- **Sur le plan de la production**
 - La maîtrise des outils de productions.
 - La maîtrise des coûts.

- **Sur le plan de l'approvisionnement**
 - Maîtrise des couts d'achat en améliorant le rapport qualité / prix.
 - Développer et améliorer la gestion des stocks.

Section 02 : Démarche méthodologique et analyse des données

Dans cette deuxième section, nous allons aborder la démarche méthodologique de notre enquête ainsi que le cas pratique de notre travail de recherche qui contient l'analyse des données recueilli au sein de l'entreprise IFRI.

1. Démarche méthodologique de la recherche

Pour développer nos données théoriques et apporter une réponse à notre problématique, nous avons procédé à une étude de terrain sous forme d'un guide d'entretien ouvert destinés à quelques responsables concernant le thème abordé.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons procédé par une approche quantitative, basée sur la collecte de données à travers quelques documents interne (Sale history, un tableau de bord...) auprès de la SARL IFRI. L'instrument de collecte utilisée est un ensemble de questions, réalisé par nos soins.

Notre choix d'entreprise se porte sur la bonne réputation de la SARL IFRI qui connait un dynamisme économique favorable à notre recherche et aussi qui constitue l'une des entreprises où le développement de nouveaux produits occupe une place prépondérante. De manière générale, l'entreprise IFRI est classée parmi les premières entreprises en Algérie en

termes de boissons divers et en particulier dans d'eau minérale. Ce dynamisme est sans doute lié à sa position géographique et aux infrastructures de base dont elle dispose.

Cette recherche vise à identifier les facteurs critiques pouvant permettre à l'entreprise d'innover. Dans un premier temps, la pratique relative à l'innovation au sein de l'entreprise IFRI, par la suite, nous allons analyser l'impact de ces pratiques sur la performance de cette entreprise. Il s'agit donc d'une étude à la fois descriptive et explicative.

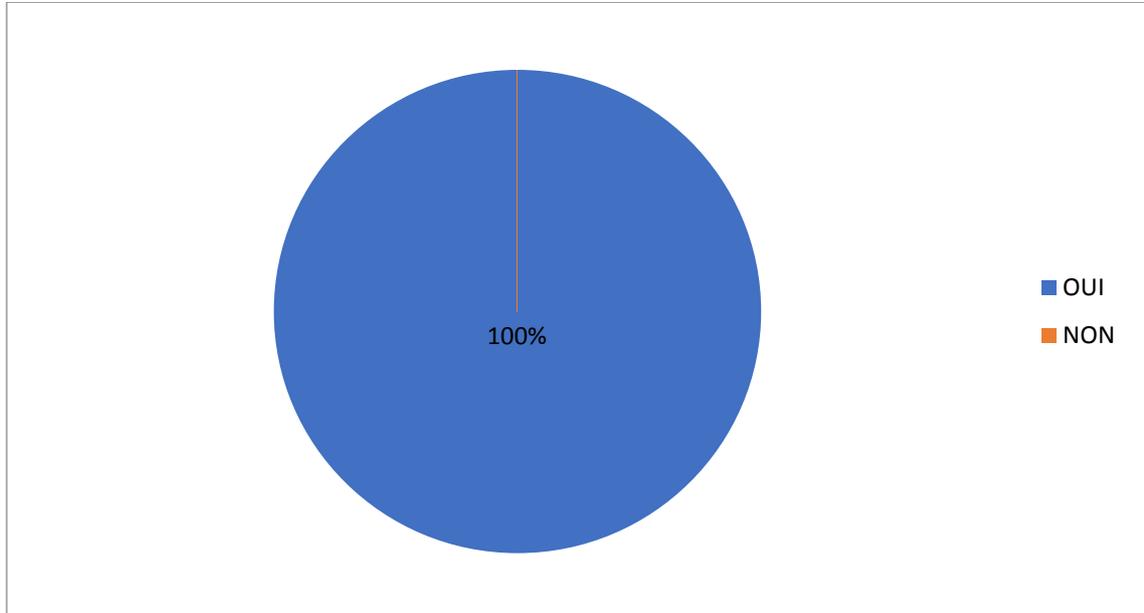
Guide d'entretien

1) Est-ce-que votre entreprise effectue des innovations ? Et pourquoi ?

Tableau 3 : Réponse relative à l'effectuation des innovations.

	Nombre	Pourcentage
OUI	03	100%
NON	00	00%

Figure 7 : Réponse relative à l'effectuation des innovations.



Source : établie par nos soins.

Commentaire

La figure ci-dessus représente les réponses des délégués cadres par rapport à la question posée sur l'effectuation des innovations au sein de l'entreprise IFRI.

C'est pour :

- Donner aux consommateurs le meilleur d'IFRI ;
- Produire plus et vendre plus ;
- Avoir plus de parts de marchés.

2) En quoi consiste l'innovation au sein de votre organisation ?

Elle consiste à toujours être dans les temps avec toutes les évolutions.

- IFRI se prépare prochainement de basculer de SARL en groupe
- Utilisation des modèles d'organisation,
- Suivre le modèle DCT pour centraliser l'information entre les 4 filiales, pour le besoin coté organisationnel.
- IFRI s'apprête prochainement au lancement d'une application de livraison permettant de faire des commandes de leurs produits en ligne.

3) Quel modèle d'innovation suivez-vous ?

- Des modèles d'évaluation de la performance Supply Chain.
- Modèle Canva.
- Modèle suivi c'est des modèles standard, avec des normes internationales (modèle de gestion, modèle dupli...) appliquée avec 80% du modèle standard et 20% spécifique.

4) Quel est le dernier produit sur le lequel vous avez effectué des innovations, et quelle est le processus suivi ?

•Le dernier produit sur lequel nous avons effectué des innovations est : **Izem**, une boisson énergisante adressé au adultes, déconseillé aux enfants au fait qu'elle contient de la caféine et sans taurine pour cause d'effets cardiaque.

•Le processus suivi est :

- Amélioration de la recette.

- Diversification de la gamme produit.
- De faire de marketing produit, organiser des foires etc.

5) Quelles sont les innovations des dernières années qui vous sont devenues indispensable ? Citez des exemples dans chacun de ces secteurs ?

Les innovations des dernières années qui sont devenues indispensable sont :

- Les innovations de produit : Modification des packagings, en adaptant les produits en canettes.
- Les innovations organisationnelles : Adoption du processus métier, et application du système odoo, acquisition de nouvelles machines.
- Les innovations de procédés : Améliorer, optimiser le processus, rendre plus fluide, gagner du temps.
- Les innovations commerciales : Développement des canaux de distribution, Acquisition du marché de l'arme pour booster les ventes, Faire appel aux sociétés catering
- Les innovations incrémentales : Amélioration des produits, Corrigé dans le temps pour adopter dans la configuration réelle.
- Les innovations radicales (rupture) en 2011 : L'acquisition des lignes aseptique

6) Quels sont les outils d'innovation que vous utilisez ?

Les outils d'innovation que nous utilisons sont :

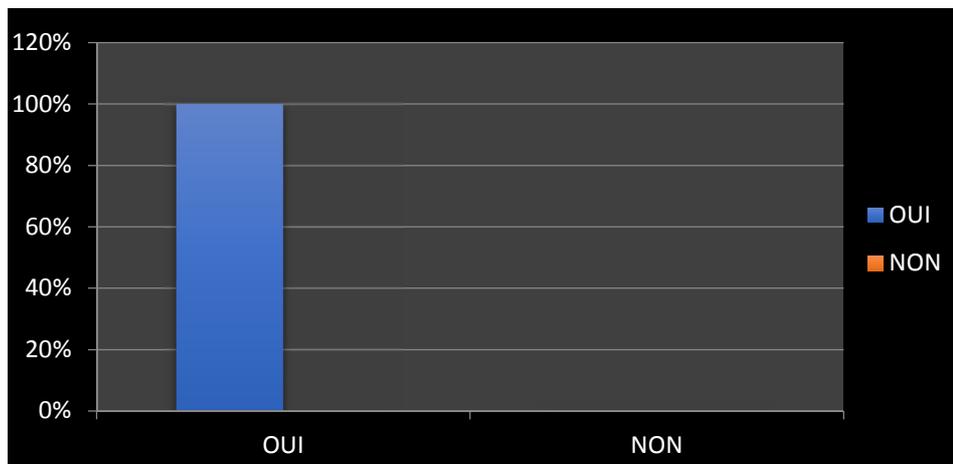
- Plus de main d'œuvre et compétences.
- Un système performant pour l'aide à la décision.
- Avoir une technologie avancée et d'actualité.
- Application des logiciels de gestion : ERP, odoo (entreprise ressource planning).

7) Vos innovations sont-elles influencées par les exigences des clients ?

Tableau 4 : Réponses relatives à l'influence des exigences des clients sur l'innovation.

	Nombre	Pourcentage
OUI	03	100%
NON	00	00%

Figure 8 : Réponses relatives à l'influence des exigences des clients sur l'innovation.



Source : établie par nous-mêmes.

Commentaire :

Selon le graphique ci-dessus, les exigences des clients influencent l'innovation des produits et cela selon une certaine demande. Cette influence est due à certaines critiques positives ou négatives qui sont tenus en compte pour améliorer constamment le produit.

Techniques commerciale :

- Inciter les clients à participer à la vente et à la distribution (sel out) ;
- Booster l'équipe commerciale avec des ristournes et promotions s'ils atteignent un certain objectif fixé ;
- Des primes (PRI) ;
- Mettre en place des applications GPS pour plus de visibilité dans la distribution.

8) Quels sont les facteurs de succès de vos innovations ?

Les facteurs de succès de nos innovations sont :

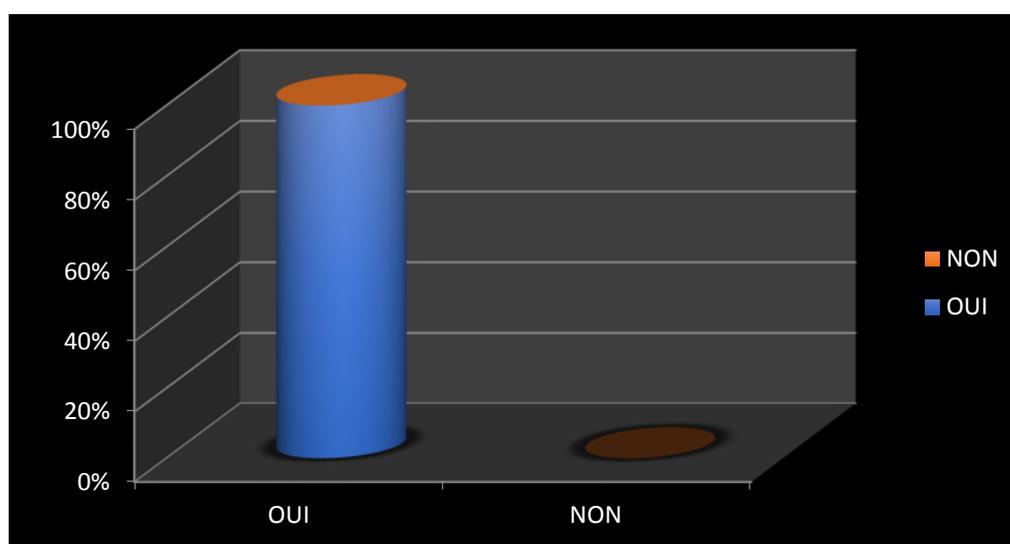
- Généralement une innovation si elle adhère aux changements, on adopte une solution en changeant les pratiques, la bonne planification, le plan qui est mets en œuvre doit être suivie et analysé et configurer en même temps ;
- Avoir un effectif avec un esprit d'évolution BTO ;
- Une bonne gestion de projet ;
- Une bonne gestion des couts.

9) Votre innovation vous a-t-elle conduit à la création d'une nouvelle marque ?

Tableau 5 : réponse relative à la conduite de l'innovation à la création d'une nouvelle marque :

	Nombre	Pourcentage
OUI	03	100%
NON	00	00%

Figure 9 : Réponses relatives à l'influence des exigences des clients sur l'innovation.



Source : établie par nous-mêmes.

Commentaire

D'après la figure 08, tous les cadres ont répondu oui à la question posée sur la conduite de l'innovation à la création d'une nouvelle marque.

Exemple de marques

- Jus IFRUIT ;
- P'TITPRUIT, Une marque de produit pour les petits enfants, avec un taux de sucre réduit, et les additifs minimiser, avec un bouchon sport (l'unique en Algérie) ;
- NUMIDIA, marque de l'huile d'olive ;
- En 2018, la production d'IZEM boisson énergisante en canette ;
- AZRO la 1^{ère} boisson énergétique sur le marché local ;

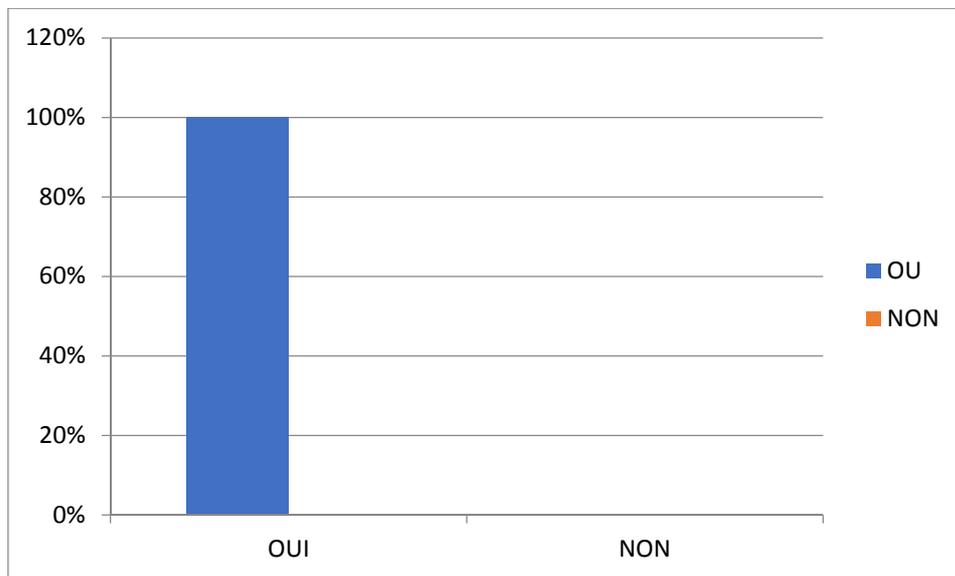
Prochainement produire des boissons en forme de briques de carton (une nouvelle marque en vue) ainsi, Produire des boissons avec moins de 30% de sucre.

10) Votre entreprise possède-t-elle une structure de R&D ?

Tableau 6 : réponse relative à la disponibilité d'une structure de R&D.

	Nombre	Pourcentage
OUI	03	100%
NON	00	00%

Figure 10 : Réponse relative à la disponibilité d'une structure de R&D.



Source : établie par nous-mêmes.

Commentaire :

La figure ci-dessus, montre que la structure de R&D est disponible au sein de l'entreprise IFRI.

- d'un département de R&D, oui.
- d'un laboratoire d'analyse, oui.
- d'une unité de recherche affiliée à l'université (ou à un institut), non.
- autres, précisez.

11) Quel rôle joue le département de « recherche et développement » dans vos innovations ?

Il a pour objectif de chercher, de créer et d'améliorer de nouveaux produits, afin de répondre aux exigences des clients.

12) Quel budget consacrez-vous à l'innovation

La Sarl un budget important pour l'innovation à peu près 15% du budget annuel de son département de recherche & développement.

13) Quels sont les enjeux de l'innovation dans votre entreprise ?

Financier

- Les innovations augmentent les charges de l'année ;
- L'amortissement, produire plus et vendre plus ;
- Atteindre les objectifs fixés au début de l'année ;
- Équilibrer entre charges et objectifs fixés, on ne peut pas faire autant d'innovation qu'on veut ;
- Déterminer le budget de rénovation par forçement de l'innovation à chaque fois. Exemple : Racheter la même machine parce que l'autre est abimée... .

14) Citez les entreprises que vous considérez comme concurrents potentiels ?

- Coca cola;
- Pepsi;
- Hamoud boualem;
- Ramy;
- Aquafine.

15) Quel impact exerce la concurrence sur votre entreprise ? et comment vous maintenez les avantages concurrentiels ?

Elle exerce un impact positive qui nous permet d'améliorer nos performances et les détrôner.

Pour maintenir les avantages concurrentiels :

- Faire l'acquisition des lignes aseptique unique en Afrique, 5eme au niveau mondial (2013) ;
- Avoir des produit unique tel que : Le jus de 2L unique en monde (passer sur commande) ;
- Diversification de produits (221 produits sur 20 gammes).

16) Quelle sont les parts de marché que détiennent vos marques et vos produits avant et après l'innovation ?

Prenons exemple de l'eau car c'est un produit qui est toujours en innovation :

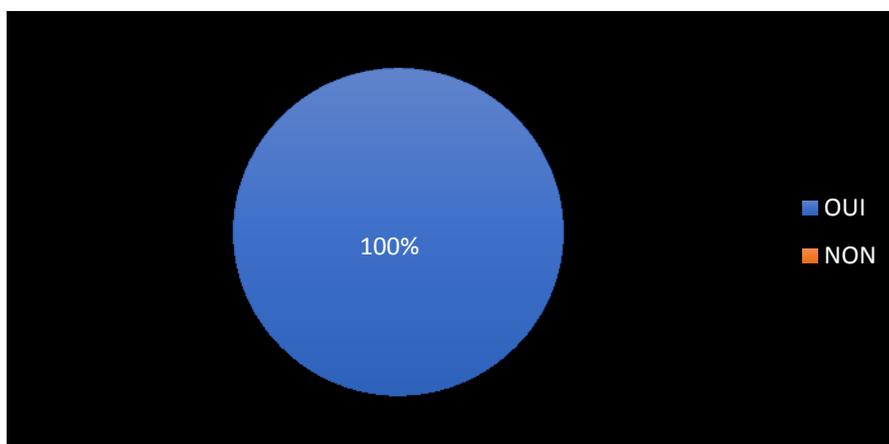
« Notre part de marche de l'eau minéral sur le grand format dépasse les 20%, et elle avoisine les 50% sur le petit format ».

17) Votre entreprise est-elle performante ?

Tableau 7 : réponse relative à la performance de l'entreprise :

	Nombre	Pourcentage
OUI	03	100%
NON	00	00%

Figure 11 : Réponse relative à la performance de l'entreprise :



Source : établi pas nous-mêmes.

- Si oui, dans quel domaine ?

Dans la production de l'eau minérale car on est leader du marché.

18) Quels sont les indicateurs de performance de votre entreprise ?

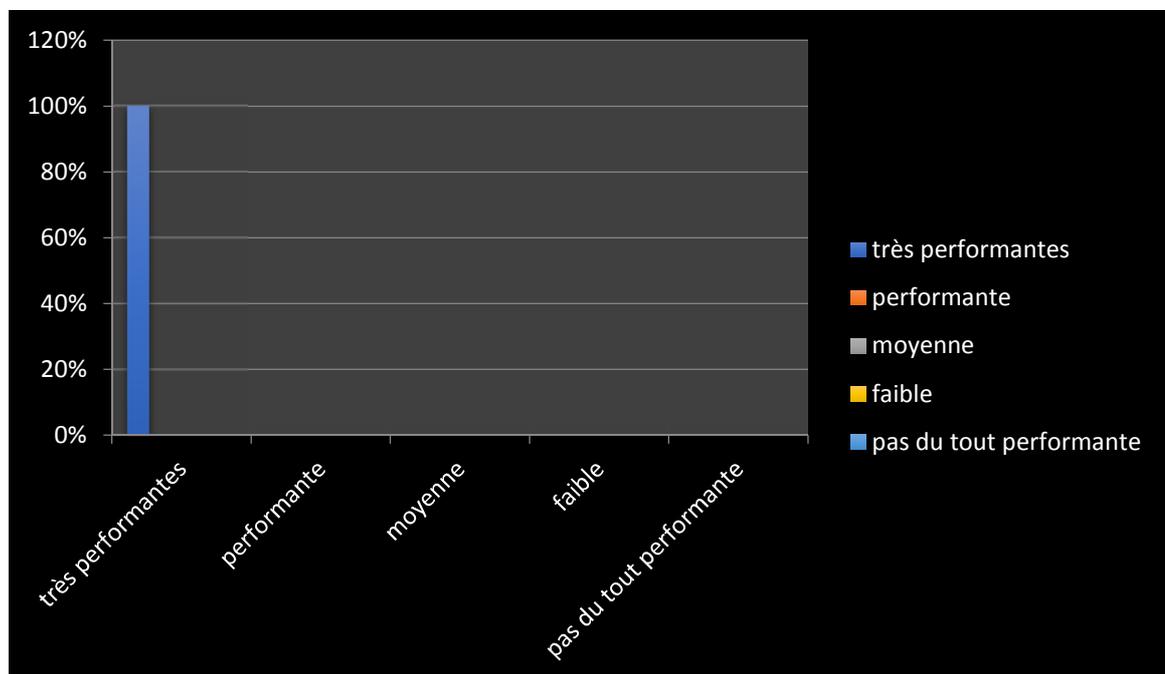
Productivité, vente, chiffre d'affaires, marge, sont liée aux indicateurs standard.

19) Comment vous classez vous vos performances par rapport aux concurrents ?

Tableau 8 : la classification des performances par rapport aux concurrents

	Nombre	Pourcentage
Très performantes	03	100%
Performante	0	0
Moyenne	0	0
Faible	0	0
Pas du tout performante	0	0

Figure 12 : la classification des performances par rapport aux concurrents.



Commentaire

La figure 11 représente la réponse relative à la classification des performances par rapport aux concurrents de l'entreprise Ifri.

20) Quelle est la méthode utilisée pour renforcer la contribution des compétences a la performance de l'entreprise ?

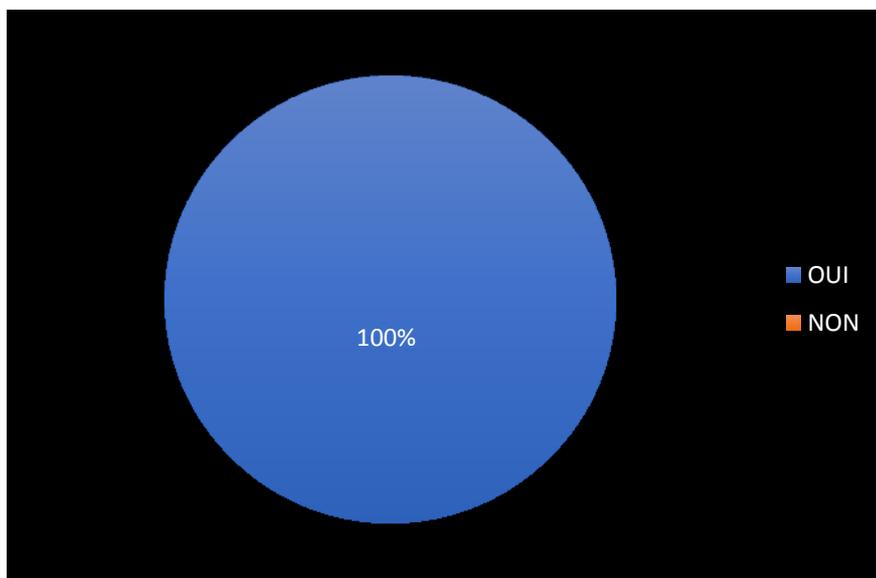
- Recrutement (juste les haut gradé : PDG) ;
- Formation (La formation continue, une formation minimum par personne par an et ca peut y aller jusqu'à 3 formations) ;
- Rémunération (L'utilisation du système benchmark) ;
- Motivation (Les primes...)
- Autre.

21) Vos ventes augmentent-elles par rapport à l'innovation de vos produits ?

Tableau 9 : augmentation des ventes par rapport à l'innovation des produits

	Nombre	Pourcentage
OUI	03	100%
NON	00	00%

Figure 13 : augmentation des ventes par rapport à l'innovation des produits



Source : établie par nous même

Commentaire

D'après la figure ci-dessus, les réponses des cadres par rapport à l'augmentation des ventes par rapport à l'innovation des produits est un OUI générale.

22) Vos produits vous ont-ils donnés un avantage concurrentiel ?

Oui, en 2021 quatre produits sont élus meilleurs produits Algérien de l'année (ifruit, l'eau minérale, eau pétillante et huile d'olive).

23) Avez-vous rencontré des risques lors de vos innovations ?

- Risques technologiques et organisationnels : (La non adaptation du personnel sur une quelconque nouvelle technologie ou machine...);
- Risques personnels : (La conduite aux changements d'un système);
- Risques financiers : (l'insuffisance du budget ou des prévisions);
- Risques juridiques : (imposition d'une nouvelle loi juridique ou de l'état);
- Risques commerciales : (les canaux de distribution).

2. Analyse des données

Les indicateurs de la performance de la SARL IFRI

Un indicateur de performance est une information, ou un ensemble d'information, précis, utile et pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation.

La SARL IFRI, pour mesurer sa performance utilise deux indicateurs que nous exposerons ci-dessous de la manière suivante :

❖ Les indicateurs financiers

- **La rentabilité financière** : Ce ratio mesure le résultat réalisé par apport aux moyens financiers utilisés. C'est la capacité d l'entreprise à servir un résultat à ses actionnaires. Sa formule de calcul est la suivante : **Bénéfice net / capitaux propres.**
- **La marge industrielle** : Cet indicateur prend en compte le coût d'achat des matières premières utilisées ainsi que le coût de leur transformation. Il se calcule comme suit : **Marge brute de production - Les frais personnel.**

- **Le fonds de roulement (FR) :** C'est la part des capitaux permanent que la société consacre au financement de son activité d'exploitation autrement dit son actif circulant. Sa formule de calcul est la suivante : **Capitaux permanent - Actifs immobilisé.**
- **Le besoin en fonds de roulement (BFR) :** Ce paramètre mesure la différence entre les emplois cycliques et les ressources cycliques. Il est généralement financé par le fonds de roulement. C'est le décalage temporel entre les décaissements et les encaissements. Ce ratio se calcul ainsi : **Stock + Créance - Les dettes.**
- **Capacité d'autofinancement (CAF) :** Elle représente l'ensemble des ressources disponibles pour distribuer les dividendes aux actionnaires ou pour investir. C'est une source interne dégagée par l'activité d'exploitation. Sa formule de calcul est la suivante : **Bénéfice Net (avant distribution) + dotation aux amortissements + provision à caractère de réserves.**
- **Les créances clients :** Cet indicateur représente les créances de la société vis-à-vis de ses clients, ces créances représentent des fonds appartenant à la société mais qui ne sont pas à sa disposition, et pour des besoins de trésorerie, Ifri a intérêt de recouvrer ces créances à terme. il se calcul ainsi : **(Client + EAR) * 360J / CA TTC.**

❖ **Le tableau de bord de la SARL « Ifri :** Sa fonction principale est de mesurer et contrôler les réalisations des objectifs fixés par la direction générale.

- Transmettre, à la direction générale et à la gérance, un flash hebdomadaire sur les réalisations de la production et les ventes ;
- Recevoir de l'ensemble des structures de l'entreprise les rapports d'activités mensuelle avant le 10 de chaque mois. Ces rapports comportent les réalisations par rapport aux objectifs arrêtés.
- Vérifier, analyser, contrôler et dégager les écarts par rapport aux différents rapprochements effectués ; informer les structures concernées pour explication et correction des écarts constatés et la validation définitive du rapport ;

CHAPITRE III : La gestion de l'innovation au sein de la SARL IFRI

- Établir le rapport d'activité définitif englobant l'ensemble de l'activité de l'entreprise, chaque 15 du mois et l'envoyer aux différentes structures et à la gérance avec les observations y afférentes ;
- Programmer une réunion avec la direction générale et le comité de direction pour
- Débattre les écarts des réalisations par rapport aux objectifs assignés ;
- Mettre en place des plans d'actions pour remédier aux écarts constatés.

Le tableau 10 : Tableau de bord de production de janvier 2017 et 2018.

Indicateurs	Mode de calcul	Mois	
		Janvier 2017	Janvier 2018
Taux d'arrêt de la machine	Temps d'arrêt/ temps de production* 100		
- Aseptique		$270/474 * 100 =$ 56,96%	$52/644 * 100 =$ 8,07%
- C 12			
- CSD		$77,84/666,16*100$ =11,68%	$50,17/645,83*100$ =7,76%
- Taux d'arrêt total	Aseptique + C12+ CSD	$93/651 * 100 =$ 14,28%	$70/626 * 100$ =11,18%
		$56,96+11,68+14,28=$ 82,92%	$8,07+7,76+11,18=$ 27,01%
Taux des rebuts	Rebuts / la production total*100		
-Aseptique (Raisin Mure et Boisson Isotonique)		$133485/9461$ $669,20*100=$ 1,41%	---
-C12		$4937/2\ 418\ 756*100 =$ 0,20%	---
-CSD		$28000,4/124618$ $580,22*100 =$ 0,022%	$65\ 870,941/144$ $273\ 741,06 *100=$ 0,045%
-Taux des rebuts total	Aseptique+ C12+ CSD 1	----- $1,41+0,20+0,022 =$ 1,63%	218 $499,05/6518641,63$ $*1\ 00 =$ 3,35% $0,045+3,35=$ 3,39%

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'entreprise

Pour une analyse plus explicative, il est nécessaire d'utiliser les indicateurs qui sont des outils d'appréciation et d'aide à la décision, ces indicateurs sont souvent regroupés dans un tableau de bord. Ils servent à :

- ✓ Mesurer la performance ;
- ✓ Aide au pilotage de l'entreprise
- ✓ L'établissement de mesure corrective.

Nous comparons ces indicateurs entre le mois de janvier de l'année 2017 et l'année 2018.

- **Le taux d'arrêt machine** : est très important en mois de janvier, il représente 82,92% par rapport à celui de février qui représente 27,01% cela, à cause des prévisions du budget de production qui change d'un parfum et d'un format à un autre, vue que le changement de parfum et de format nécessite un certain temps.
- **Le taux des rebuts** : à augmenter de 1.76% par rapport au mois de février cela, s'explique par le volume de production qui a augmenté en ce mois.

❖ Indicateurs et élaboration d'un TB commercial

Les ventes du mois de janvier 2017 et janvier 2018

Dans notre étude la comparaison des ventes par rapport aux objectifs sera faite en termes de valeur. Le calcul du taux de réalisation se fait par la formule suivante :

$$\text{Taux de réalisation (\%)} = (\text{Réalisation /prévision})$$

$$\text{Ecart} = \text{Prévisions} - \text{Réalizations}$$

Tableau 11 : représentation de quantités vendues du mois de janvier 2017 :

Désignation article	Valeurs en quantités		Ecart	Taux de réalisation %
	Prévision	Réalisation		
EAU MINERALE 1.50 L	2 540 000	3 809 993	-1 269 993	149.99 %
SODA CITRON VERT 1.00 L -PREMIUM-	10250	3 906	+6 344	38.10%
SODA ANANAS 0.33 L Pack12 Canettes	20 000	36 858	-16 858	184.265%
BOISSON ORANGE 2.00 L ifruit	110 000	111 159	-1 159	101.05%
BOISSON CITRONNADE 1.00 L ifruit	130 402	134 622	-4 220	103.24%
Somme	2 790 652	4 096 538	-1 305 886	146.80%

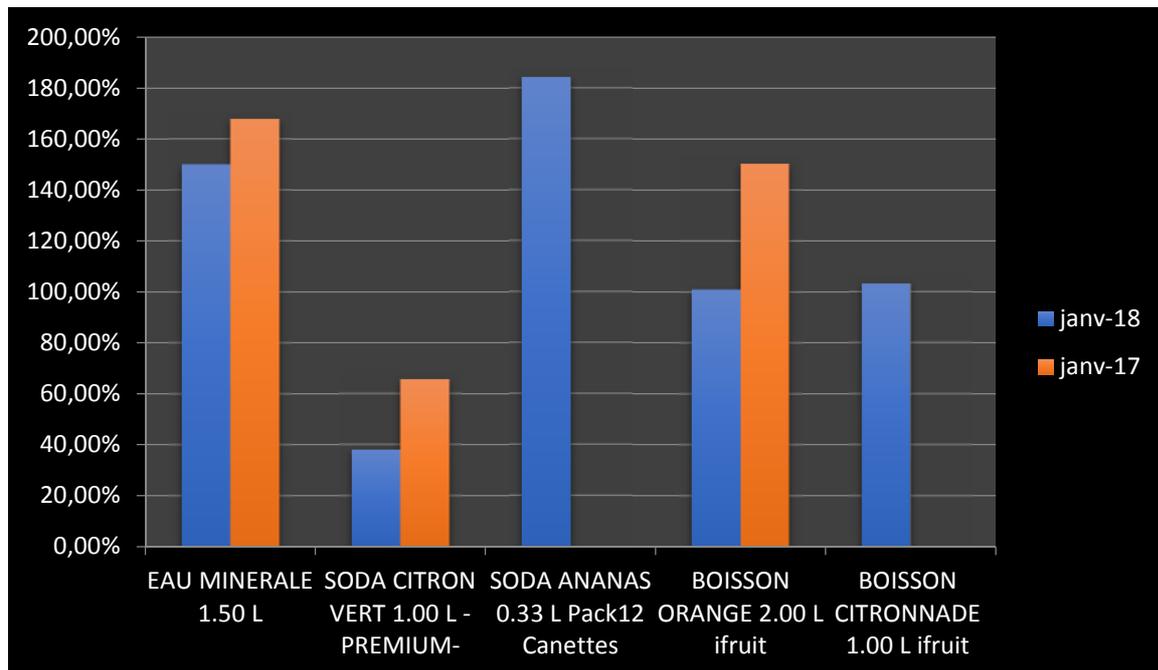
Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Tableau 12 : représentation des quantités vendues du mois de janvier 2018.

Désignation article	Valeurs en quantités		Ecart	Taux de réalisation %
	Prévision	Réalisation		
EAU MINERALE 1.50 L	1 850 420	3 107 004	- 1 256 584	167.9%
SODA CITRON VERT 1.00 L -PREMIUM-	7 630	4 997	2 633	65.49%
BOISSON ORANGE 2.00 L ifruit	90 724	136 422	-45 698	150.37%
Somme	1 948 774	3 248 423	-1 299 649	166.69%

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Figure 14: Représentation des quantités vendues en mois de janvier 2017 et janvier 2018



Source : établie par nous même à partir des données de l'entreprise.

A partir de ce graphe qui représente les quantités vendues de cinq produits différents en mois de janvier 2017 et janvier 2018.

Nous déduisons pour le mois de janvier 2017 que :

❖ Le taux de réalisation de l'Eau minérale 1.5L et les boissons orange 2L ont dépassé les prévisions respectivement de 67.9% et 50.37% cela, s'explique par le nombre important des commandes.

❖ Concernant le taux de réalisation de soda citron vert 1L prémium est inférieur aux prévisions de 34.51% car le produit est nouveau et méconnu du marché, c'est une innovation par rapport au marché.

Concernant le mois de janvier 2018 nous déduisons que :

- Le taux de réalisation de l'Eau minérale 1.5L, Soda ananas 0.33L Pack 12 canettes, Boisson orange 2L IFRUIT, boisson citronnade 1L IFRUIT a surpassé le taux prévue respectivement de 49.99%, 84.265%, 1.05%, 3.24% cela, est du a l'acquisition de nouvelles parts de marché (tel que : marché de l'armée et les sociétés catring).

- Par contre le Soda citron vert 1L prémium n'a pas atteint le taux des prévisions car cette innovation est un petit peu rejeté par les clients car de nouveaux concurrents sont apparus sur ce marché.

Conclusion générale

Conclusion générale

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

Tout au long de ce travail nous pouvons avancer que l'activité d'innovation est indispensable pour les entreprises car elle met à contribution non seulement le personnel du laboratoire de recherche et développement, mais aussi celui de la production, de la vente, etc. L'innovation n'est plus seulement liée aux compétences technologiques de l'entreprise, mais aussi aux compétences productives, de conception, d'organisation et humaines...C'est l'ensemble de ces compétences qui permettent à l'entreprise de prendre en compte les contraintes qui pèsent sur l'innovation.

Une entreprise innovante se voit obligée de mettre en place une bonne analyse stratégique qui doit s'efforcer de déboucher sur des pistes procurant à l'entreprise un avantage compétitif durable sur ses concurrents. Pour cela, il est essentiel de connaître parfaitement l'environnement, le marché, les points forts et faibles de l'entreprise...etc.

Dans le cadre de notre travail, nous avons abordé la problématique de l'impact de l'innovation sur la performance au sein de l'entreprise avec comme objectif principal d'étudier les effets de l'introduction des nouveaux produits sur le marché. Pour y parvenir, nous avons adopté une double approche, théorique et pratique.

Dans le cadre théorique, nous avons fait un rappel sur le phénomène innovation, la performance et la relation qui existe entre ces deux concepts au sein de l'entreprise.

Dans le cas pratique, ce travail nous a permis de vérifier que l'innovation apporte un impact positif sur la performance de l'entreprise et pour confirmer cela nous avons mené une étude quantitative au sein de la SARL IBRAHIM & FILS « IFRI » Ouzellagen. Notre étude se repose sur les informations collectées lors d'un entretien avec trois (03) responsables de l'entreprise et aussi l'élaboration d'un tableau de bord avec les données recueillis dans le service des ventes avec l'utilisation de l'axe commercial comme indicateur de performance dans cette entreprise.

Les résultats de cette enquête nous permettent de conclure que :

Conclusion générale

- L'innovation joue un rôle majeur dans l'évolution des performances de la SARL IFRI, car elle permet à cette dernière de prendre des élans et de dépasser ses concurrents sur le marché, améliorer les techniques de production notamment après l'acquisition « des lignes aseptiques » qui a bouleversé le marché des jus et a permis au produit « jus IFRUIT » de prendre le sommet et offrir une meilleure qualité dans des brefs délais.
- La SARL IFRI donne beaucoup d'importance pour l'innovation, et elle consacre un budget spécifique pour ses innovations et développements.
- L'innovation d'un produit peut être aussi rejetée par les clients car il ne satisfait pas ses besoins ou un autre produit concurrent est apparu.

Donc l'innovation est devenue une nécessité pour les entreprises industrielles, et apporte un impact positif car c'est le moyen par excellence pour rester performantes et surtout résister à la concurrence et se maintenir sur un marché compétitif.

Bibliographie

Ouvrage

1. Ait el Hadj S., « L'entreprise face à la mutation technologique », éd. D'organisations, Paris, 1984, P.21.
2. AMENDOLA M. et GAFFARD J.L. La dynamique économique de l'innovation, Edition Economica, Paris, 1988.P.4.
3. Amidon D. M., « Innovation et management des connaissances », Editions d'Organisation, 2001, Page 104.
4. ANGELIER J.P. Economie industrielle ; élément de méthode, Edition OPU, 1991, P. 16.
5. Auteur Schumpeter J., « Théorie de l'évolution économique », éd. Dalloz, Paris, 1935, P.94.
6. B. BELLON, « L'innovation créatrice », Edition Economica, Paris, 2002, P.06.
7. BELLON B, « innovation creatrice », Edition la Voisier, paris,2004 P.05.
8. BELLON B, op.cit, p15.
9. BELLON B, op.cit, p18.
10. BOL Y Vincent, « Ingénierie de l'innovation. Organisation et méthodologie des
11. BOL Y Vincent, « Ingénierie de l'innovation. Organisation et méthodologie des
12. BOLY. V, op.cit, page 59.
13. Chouteam M, Vievard L. L'innovation, un processus a décrypté, millénaire (le centre ressources prospective du grand Lyon), 2007, P10.
14. Corbel. P, « Technologie, innovation, stratégie : de l'innovation technologique a l'innovation stratégique », Gualino, Lextenso éditions, 2009, P.58.
15. Dans le Manuel d'Oslo en 2005.
16. Dans le manuel de Frascati (OCDE, 1981).
17. Déroulement du processus d'innovation T. loilier - A. Tellier. Gestion de l'innovation, Edition EMS, 1999, P30.
18. DUCROU J-B. (2008), Management des entreprises, Hachette Technique, p37.
19. Durieux F., « Management de l'innovation », éd. Vuibert, Coll. FNEGE, Paris, 2000, P.6.

Bibliographie

20. L'entreprises innovantes », Édition LAVOISIER, Paris, 2004.
21. Fernez-Walsh S. Romon F., «Management de l'innovation : de la stratégie aux projets», éd. Vuibert, Paris, 2006, P.14.
22. Fernez-Walsh S., Romon F., 2006, op.cit, PP.14-16.
23. Fernez-walsh.S et Romon.F in LE LOARNE Séverine et BLANCO Sylvie, op.cit, page97
24. FILIÂTRE Jean-Pierre « Construire un projet d'innovation », Édition Aditec Pas-de-Calais-CEEI, 1997-2009, p3.
25. GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33
26. GRANSTED, (I): P 33
27. Henderson et Clark, Innovation architecturale, Science administrative trimestrielle, Paris, 1990.
28. KHEMAKHEM,(A) : « la dynamique de contrôle de gestion »,Edition DUNOD ,Paris ,1992,P311.
29. KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion »,2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976, p.6.
30. LE LOARNE Séverine et BLANCO Sylvie, « Management de l'innovation », Édition Pearson Éducation, paris, 2009, page 97.
31. LORINO Philips, « méthode et pratique de la performance »Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, P5.
32. PerrinJ.,«Concevoir l'innovation industrielle,méthodologie de conception de l'innovation»,CN RSéditions, Paris, 2001,P.16
33. PONS François-Marie et DE RAMECOURT, « L'innovation à tous les étages !comment associer les salariés à une démarche d'innovation »Édition d'organisation, paris, 2001, page 4.
34. Rogers E. M Diffusion of innovation, the free press, 4th edition, New York, 1995, P.112.
35. Samuelson A. Les grands courants de la pensée économique, Edition OPU, 1985, P, 52-54.
36. Schumpeter J, Théorie de l'évolution économique, 1912, P69
37. TAYLOR Michael in De RAMCOURT.M et PONS. F-M. page 22
38. BouteillerS., UzunidisD.,«La gouvernance de l'innovation: marché et organisations»,éd. L'Harmattan, Paris, 2007, P.35.

Bibliographie

39. Benghozi J-P, « Innovation et gestion de projet », Edition Eyrolles, Paris(1988, p. 40).
40. PONS François-Marie et Marjolaine De RAMECOURT «l'innovation à tous les étages». Page 31.
41. F.Blondel et S.Gaultier, « Vie & science de l'entreprise », ANDESE, Paris, 2006, P12
42. C. PATRIS, F. WARRANT, « La simulation de l'innovation technologique favorable au développement durable », février 2001, P.2.
43. Uzunidis D « L'innovation et l'économie contemporaines », édition De Boeck, 2004,
44. FERNANDEZ Alain. « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 6 eme Edition,d'Organisation,Paris,2013p 39
45. KEMAKEM A., « La dynamique du contrôle de gestion », 2ème Edition, DUNOD, Paris, 1976.

Mémoires et thèses

1. Jean-Marc Xuereb(1991), cité par Frédéric TOMALA, Olivier SENECHAL, Christian TAHON. 3ème Conférence Francophone de processus modélisation et simulation, « Conception, Analyse et Gestion
2. L'entreprise innovante dans le contexte algérien Pr Hamid BALI* Professeur émérite ès-sciences économique et en management (Universités de Marne-la-Vallée, Nouakchott, Alger)
3. R.G.Cooper(1979), cité par TOMALA. Frédéric, SENECHAL. Olivier, TAHON. Christian, « Modèle de processus d'innovation ». 3ème Conférence Francophone de processus modélisation et simulation « Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels », MOSIM'01 – du 25 au 27 avril 2001 - Troyes (France).

Articles et revues

1. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, « Bilan et perspectives des activistes de recherche scientifique ». Février 2007
2. Manuel d'Oslo 2005 from INNOVATION COPILOTS.
3. Manuel d'OSLO, 3^{ème} édition, OCDE, 2005.

Bibliographie

4. Les documents internes de l'entreprise « ifri ».
5. Khelfaoui H., 1997, 1999, 2001 ; Djeflat A., 2004, 2006, 2007 ; Yachir F., 1983, 1992 ; ArabiKh., 2007, etc.)
6. Développé par De Sismondi, critiqué par Malthus puis repris par Marx dans « LE CAPITAL ».
7. nouveau régime de croissance : quelles perspectives pour l'Algérie et le Maghreb ? » Oran 31Mai/1 Juin 2008Djeflat A., dans le cadre du colloque international, « la connaissance et le savoir, fondement d'un
8. Loi n° 98-11 du 22 Août 1998, appelée loi d'orientation et de programme à projection quinquennale sur la recherche scientifique et le développement technologique. 1998-2002.
9. des Systèmes Industriels », MOSIM'01 – du 25 au 27 avril 2001 - Troyes (France).
10. Akrich M. Callon M. et Latour B., « A quoi tient le succès des innovations, deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole », Annales des Mines, Série gérer et comprendre, septembre 1988, P21.

Site web

1. <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>.
2. <https://wikimemoires.net/2011/04/la-notion-de-performance-dans-organisation>.
3. <https://www.fidealys.com/innovations/difference-entre-innovation-et-invention>.
4. F. LEROY et O. TORRES, «La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales», revue d'innovation, 2000, In: www.oliviertorres.net/travaux/pdf.consulté le 02/02/2015.

Annexe 1 : Fiche signalétique

Raison sociale : Ifri Ibrahim& fils.

Siege social : Ighzer Amokrane Ifri Ouzellaguen 06231, W de Béjaia - Algérie.

Président directeur général : Ibrahim Kaci

Nombre de travailleurs : 1200 (y compris les autres travailleurs dans les autres secteurs)

Tél : 00213 34 35 12 66/ 034 10 17 à 19

Fax : 00213 34 35 12 32

Email : ifri@ifri-dz.com

Site <http://www.ifri-dz.com>

Bureau de liaison Alger

Lot n° 77, Domaine Ben Haddadi Saïd

Chéraga. Alger-Algérie

Tél : +213 21 36 26 26

Fax : + 213 21 36 27 27

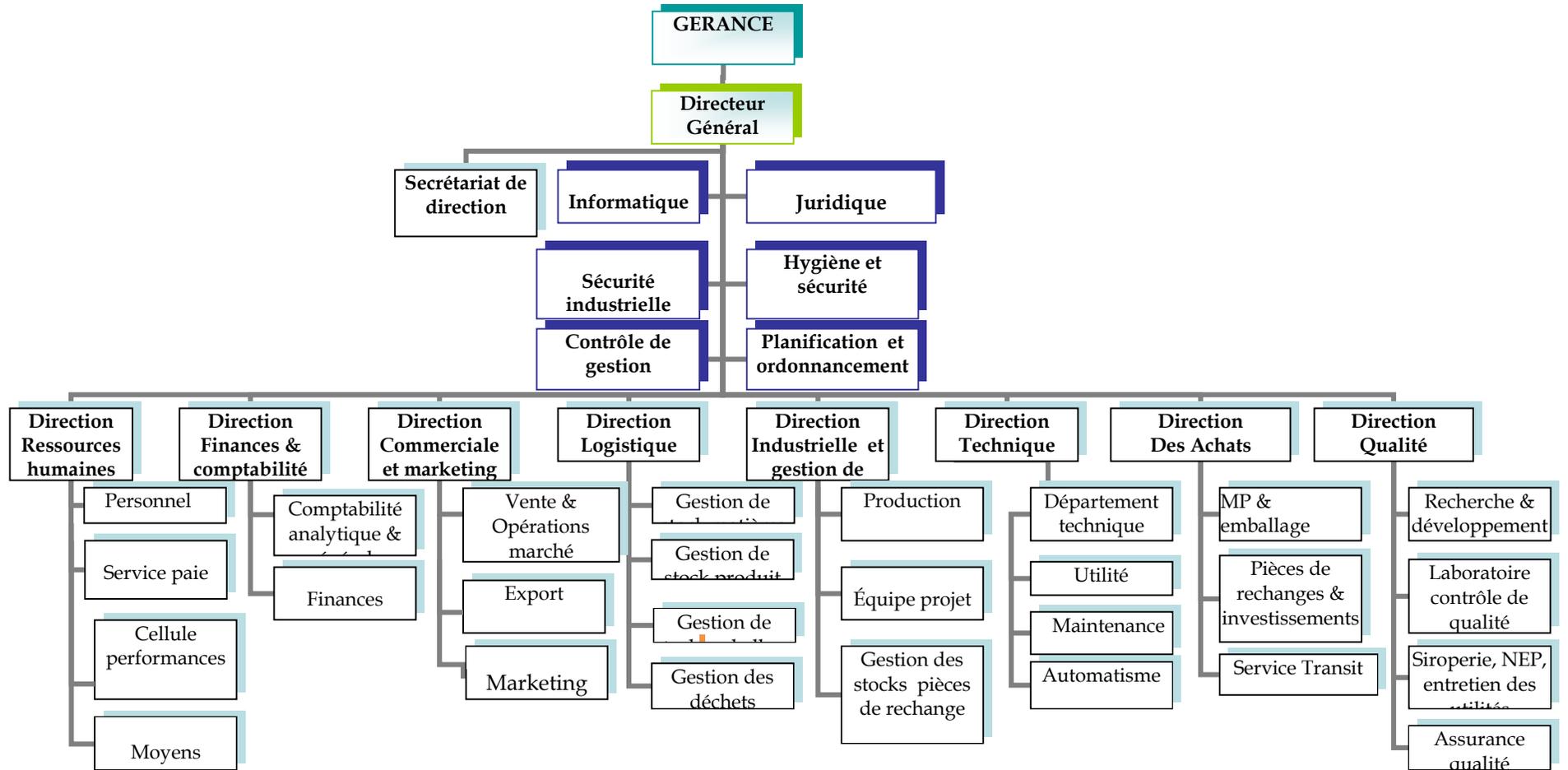
Capital : 1.293.000.000,00 DA

CBN° : CPA 132400 21731 11 13

ART.N° :06360646615 M.F :099506360028331

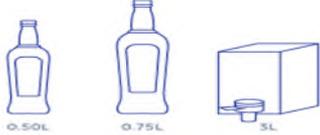
R.C N° : 98B0182615

Annexe 2 : L'organigramme de la Sarl Ibrahim & fils IFRI



Annexe 3 : gamme de produit de la SARL IFRI

Produits	Catégories	Format
Eau minérale	Eau minérale naturel non gazeuse	
Eau minérale gazéifiée	Eau minérale gazeuse	
Soda (IFRI GAZOUZ)	Soda d'orange	
	Soda bitter	
	Soda pomme	
	Soda fraise	
	Soda citron	
	Boisson pomme vert	
	Boisson en fruits exotiques	
	Boisson au raisin mure	
	Boisson à l'orange	
	Boisson à l'orange carotte citron	
	Boisson a la mangue	
	Boisson orange, pêche	
	Boisson pêche abricot	
Boisson fruit au lait (Ifruit)	Boisson pêche, fraise lait	
	Boisson orange, mangue lait	
Jus a 100% (Ifruit)	Pomme 100 %	
	Orange 100 %	

Boisson énergétique (AZRO)	Bleu (fraise, ananas)	0.5L (PET avec bouchon sportif)
	Rouge (cerise)	
Boisson énergisante (IZEM)	Extrait naturel de guarana	
IFRI Cola	Cola orange	
	Cola	
	Cola cerise	
P'tifruit	Orange	20CL (PET avec bouchon sportif)
	Fruit exotique	
	Pêche orange	
	Raisin mures	
	Orange ananas au lait	
	Orangemandarine poire pêche au lait	
	Pomme banane fruit de la passion au lait	
Numidia	Extra vierge	
	Vierge	

Annexe 04: Guide d'entretien

1) Est-ce-que votre entreprise effectue des innovations ?

OUI

NON

Et pourquoi ?.....

2) En quoi consiste l'innovation au sein de votre entreprise ?

.....

3) Quel modèle d'innovation suivez-vous ?

.....

4) Quel est le dernier produit sur le lequel vous avez effectué des innovations ?

.....

Et quelle est le processus suivi ?

.....

5) Quelles sont les innovations des dernières années qui vous sont devenues indispensable ?

.....

- Citez des exemples dans chacun de ces secteurs ?

.....

6) Quels sont les outils d'innovation que vous utilisez ?

.....

7) Vos innovations sont-elles influencées par les exigences des clients ?

.....

8) Quels sont les facteurs de succès de vos innovations ?

.....

9) Votre innovation vous a-t-elle conduit à la création d'une nouvelle marque ?

OUI

NON

Lesquelles ?

.....

10) Votre entreprise possède-t-elle une structure de R&D ?

Si oui, s'agit-il d'une structure :

- de R&D

- d'un laboratoire d'analyse

- d'une unité de recherche affiliée à l'université (ou à un institut)

- autres

11) Quel rôle joue le département de « recherche et développement » dans vos innovations ?

.....

12) Quel budget consacrez-vous à l'innovation

.....

13) Quels sont les enjeux de l'innovation dans votre entreprise ?

.....

14) Citez les entreprises que vous considérez comme concurrents potentiels ?

.....

15) Quel impact exerce la concurrence sur votre entreprise ? et comment vous maintenez les avantages concurrentiels ?

.....

16) Quelle sont les parts de marché que détiennent vos marques et vos produits avant et après l'innovation ?

17) Votre entreprise est-elle performante ?

OUI NON

18) Quels sont les indicateurs de performance ?

19) Comment vous classez vos performances par rapport aux concurrents ?

Très performantes	<input type="checkbox"/>
Très performantes	<input type="checkbox"/>
Moyenne	<input type="checkbox"/>
Faible	<input type="checkbox"/>
Pas du tout performante	<input type="checkbox"/>

20) Quelle est la méthode utilisée pour renforcer la contribution des compétences a la performance de l'entreprise ?

- Recrutement	
- Formation	<input type="checkbox"/>
- Rémunération	<input type="checkbox"/>
- Motivation par incitation	<input type="checkbox"/>
- Autre	<input type="checkbox"/>

21) Vos ventes augmentent-elles par rapport à l'innovation de vos produits ?

OUI NON

22) Vos produits vous ont-t-ils donnés un avantage concurrentiel ?

23) Avez-vous rencontré des risques lors de vos innovations ?

- Risque technologies et organisationnel
- Risque personnel
- Risque financier
- Risque juridique
- Risque commerciale

Annexe 3 : GUIDE D'ENTRETIEN

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion Et Commerciales**

Master II : Management

Enquête sur l'innovation et la performance des entreprises

La présente enquête est destinée aux responsables de l'entreprise, intitulée «la gestion de l'innovation dans les entreprises algérienne», fait partie de l'élaboration d'un mémoire de Master II en Sciences de Gestion, option Management, à la faculté SEGC de l'université de Bejaïa.

A travers cette enquête qui concerne un guide d'entretien adressé aux différents responsables de l'entreprise SARL Ibrahim & Fils « Ifri » de la wilaya de Bejaïa. Nous voulons mesurer l'impact sur la performance de l'entreprise.

Le guide d'entretien est anonyme nous vous assurons une totale confidentialité de vos réponses. Les données, issues de ce guide d'entretien, feront par la suite l'objet d'un traitement statistique.

Merci pour votre coopération

Liste des tableaux

Tableau 1:	Catégories de clients de la Sarl IFRI.	65
Tableau 2:	Effectif par sexe et par catégorie socio-professionnelle à IFRI.	66
Tableau 3:	Réponse relative a l'effectuation des innovations.	75
Tableau 4:	Réponses relatives à l'influence des exigences des clients sur l'innovation.	77
Tableau 5:	Réponse relative a la conduite de l'innovation à la création d'une nouvelle marque	79
Tableau 6:	Réponse relative à la disponibilité d'une structure de R&D.	80
Tableau 7:	Réponse relative à la performance de l'entreprise	82
Tableau 8:	La classification des performances par rapport aux concurrents	83
Tableau 9:	Augmentation des ventes par rapport à l'innovation des produits	84
Tableau 10:	Le TB de production du janvier 2017 et janvier 2018	88
Tableau 11:	Présentation des quantités vendues en mois de janvier 2017	90
Tableau 12:	Présentation des quantités vendues en mois de janvier 2018	90

Figure 1:	types d'innovations	16
Figure 2:	les étapes du processus d'innovation	25
Figure 3:	la vision séquentielle du processus d'innovation	28
Figure 4:	Le processus tourbillonnaire	30
Figure 5:	système d'évaluation de la performance	58
Figure 6:	situation géographique de Sarl Ifri.	63
Figure 7:	Réponse relative a l'effectuation des innovations.	75
Figure 8:	réponses relatives à l'influence des exigences des clients sur l'innovation.	78
Figure 9:	réponses relatives à l'influence des exigences des clients sur l'innovation.	79
Figure 10:	Réponse relative à la disponibilité d'une structure de R&D.	80
Figure 11:	réponse relative à la performance de l'entreprise :	82
Figure12:	classification des performances par rapport aux concurrents.	83
Figure 13:	augmentation des ventes par rapport à l'innovation des produits	84
Figure 14:	Représentation les quantités vendues en mois de janvier 2017 et janvier 2018	91

Table des matieres

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Aspects théoriques sur l'innovation	7
Introduction	7
Section 1 : Généralités sur l'innovation.....	7
1. Notions générales de l'innovation.....	7
A. Notions sur l'innovation	7
B. Définition de l'innovation.....	8
2. Distinction entre innovation et invention.....	11
L'importance de la différence entre innovation et invention pour les entreprises.....	11
3. Les caractéristiques de l'innovation.....	13
A. L'avantage relatif.....	13
B. La compatibilité.....	13
C. La complexité.....	13
D. La possibilité d'essai d'une innovation.....	13
E. L'observation	13
4. Typologies de l'innovation.....	13
A. Typologie d'innovation basée sur les caractéristiques.....	14
B. Typologie d'innovation par degré de nouveauté.....	14
C. Typologie d'innovation selon leurs origines.....	15
5. Les approches théoriques de l'innovation.....	17
A. L'école classique.....	17
B. L'école néoclassique.....	18
C. L'approche schumpetérienne.....	19
D. La théorie standard.....	19
E. L'approche évolutionniste.....	20
Section 2 : Le processus d'innovation.....	20
1. Définition du processus d'innovation.....	21
2. Le déroulement du processus d'innovation.....	22

3. Les étapes du processus d'innovation.....	22
A. Créer les conditions de l'innovation.....	23
B. Définir les cibles d'innovation.....	23
C. Approfondir la connaissance des problématiques.....	23
D. Générer des idées.....	24
E. Choisir son port-feuil de projet	24
F. Mettre en œuvre les projets développés.....	24
4. Les modèles du processus d'innovation.....	26
A. Les modèles en phase.....	26
B. Les modèles interactifs.....	29
C. La réconciliation entre les approches séquentielle et interactives.....	31
 Section 3 : Les risques et les enjeux de l'innovation	
1. Les mesures de l'innovation.....	33
A. Les dépenses de R&D.....	33
B. Les brevets.....	34
2. Les risques de l'innovation.....	34
A. La notion du risque.....	34
B. Le risque d'innover.....	35
C. Maitriser les risques.....	38
D. Les types de risques.....	39
3. Les enjeux de l'innovation.....	40
A. Qu'est ce qu'innover ?.....	40
B. Qui peut innover ?.....	42
C. Pourquoi innover ?.....	42
 Chapitre II : La performance dans l'entreprise.....	
45	45
 Introduction.....	
45	45
 Section 1 : Généralités sur la performance de l'entreprise.....	
45	45
1. Définition de la performance.....	45
2. Les composantes de la performance.	46
A. L'efficacité.....	46
B. L'efficience.....	47
C. La pertinence.....	47
D. L'économie.....	47

3. Les caractéristiques de la performance.....	48
A. Support de jugement	48
B. L'évolution dans le temps.....	48
C. La performance se pilote	48
D. Les composants antinomiques.....	49
4. Les objectifs de la performance.....	49
5. Les typologies de la performance.....	49
A. L'efficacité organisationnelle.....	49
B. La performance stratégique et la performance concurrentielle.....	50
C. La performance humaine.....	51
Section 2 : Mesures, formes et indicateurs de la performance dans une entreprise.....	53
1. Les mesures de la performance.....	53
A. La performance financière.....	53
B. La performance économique.....	53
C. La performance organisationnelle.....	54
D. La performance sociale.....	54
E. La performance sociétale.....	54
2. Les formes de la performance.....	54
A. La performance clients.....	54
B. La performance actionnaire.....	55
C. La performance personnelle.....	55
D. La performance partenaire.....	55
E. La performance sociale.....	56
3. Les indicateurs de la performance.....	56
A. L'Axe financier.....	60
B. L'Axe organisationnelle.....	60
C. L'Axe commerciale.....	60
D. L'Axe client.....	61
E. L'Axe interne.....	61
F. L'Axe marché.....	61
G. Le tableau de bord : de la mesure à l'action.....	61

Chapitre III : La gestion de l'innovation au sein de la SARL IFRI

Introduction

Section 1 : Présentation de l'entreprise IFRI	62
1. Historique et évolution de la société Ifri.....	62
2. La situation géographique	63
A. Site Ighzer Amokrane.....	63
B. Site Zone d'activité Taharacht AKBOU	64
C. Ifri dans le monde.....	64
3. Prospectus de l'entreprise IFRI.....	64
A. Mission et activité.....	64
B. Les moyens de la SARL IFRI.....	66
C. Les filiales de la société IFRI.....	68
4. La structure organisationnelle de la SARL IFRI.....	69
5. Les objectifs de l'organisation.....	73
Section 2 : Démarche méthodologique et analyse des données.....	74
1. Démarche méthodologique.....	74
2. Analyse des données.....	85
Conclusion générale	92
Références bibliographiques	
Annexes	
Listes des figures	
Liste des tableaux	

Résumé

Résumé

Les entreprises progressent dans un environnement où le développement technologique et l'innovation sont des facteurs importants pour rendre l'entreprise plus performante et assurer sa place sur le marché et sa durabilité ainsi faire face à la concurrence. Par conséquent, l'innovation est une nécessité est un fait global qui défie la société dans des aspects économiques, sociaux, culturels et autres.

L'objectif de notre travail qui porte sur le sujet « la gestion de l'innovation sur les entreprise algérienne », à travers une étude de cas mener au sein de la Sarl Ibrahim & Fils « Ifri » de Bejaia dont le quel nous avons vu les résultats de notre enquête qui nous permet de confirmer nous hypothèses de départ et de constaté que l'innovation est devenue une nécessité pour les entreprises industrielles et le moyen par excellence pour résister à la concurrence et maintenir sur un marché compétitif.

Cela nous a permis de conclure que les entreprises algérienne sont conscientes de l'importance de l'innovation sur leur performance mais elles rencontrent à chaque fois des facteurs qui entravent leurs activités.

Mots clés : Innovation, performance, entreprise, Ifri.

Abstract:

Companies evolve in an environment where technological progress and innovation are important factors to make the company more successful and ensure its place in the market and its sustainability and to compete. Therefore, innovation is a necessity is a global fact that challenges society in economic, social, cultural and other aspects.

The objective of our work which relates to the subject "the management of the innovation on the Algerian companies", through a case study to carry out within the LLC Ibrahim & Fils "Ifri" of Bejaia of which we saw the results of our investigation which allows us to confirm our hypotheses of departure and to note that the innovation became a necessity for the industrial companies and the means par excellence to resist the competition and to maintain on a competitive market.

Résumé

This allowed us to conclude that Algerian companies are aware of the importance of innovation on their performance but they encounter each time factors that hinder their activities.

Word keys: innovation, performance, company, IFRI.

INTRODUCTION

GENERALE

Chapitre I : Aspects théoriques sur l'innovation

Chapitre II : La performance dans l'entreprise

Chapitre III : La gestion de l'innovation au sein de la SARL IFRI

Conclusion générale

Annexes

Liste des tableaux

Liste des abréviations

La bibliographie

Table des matières

Sommaire

Liste des figures