

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université A. MIRA-BEJAIA



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

## Mémoire de fin de cycle

Préparé pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de  
Gestion  
Option : Management

### *Thème*

**Le management des activités d'innovation au sein des entreprises de  
la wilaya de Bejaia. Cas de la COGB-LABELLE**

**Réalisé par :**

AMRANI Ania

**Sous la direction de :**

Dr. HAMITOCHE Fairouze

**Membres du jury :**

Président : Dr. GHANEM Y.

Examineur : Dr. KHERBACHI S.

**Soutenu le : 23/06/2024**

**Promotion 2023/2024**

## **Remerciements**

*J'adresse des remerciements particuliers au Dr. HAMITOUCHE Fairouze pour avoir accepté de diriger le présent travail, ses conseils, et surtout son humilité m'ont aidé à mener cette recherche dans les meilleures conditions. Mes remerciements vont aussi à l'endroit de Dr. ZIANI Lila, qui, tout au long de mon cursus universitaire elle répondait à mes sollicitations.*

*Je tiens également à exprimer ma sincère gratitude au professeur MEZIANI M., Responsable de la spécialité Management, pour son dévouement et son sens de la responsabilité. Mes remerciements à mes enseignants : Mr AOUDIA, Mr SOUILAH, Mme KHERBACHI, Mme GHANEM, Mme BENKHIDER et tous les enseignants et personnels du département. Je remercie, par la même occasion, les membres de jury qui ont consacré de leur temps à lire et à évaluer ce mémoire.*

*Je tiens à remercier également les responsables des entreprises qui ont accepté de répondre à notre questionnaire, également les responsables de l'organisme d'accueil COGB-Labelle pour leur aide et l'esprit ouvert qu'ils nous ont manifesté durant toute la période de notre stage.*

*Enfin, mes tendres remerciements à mon époux qui a été un soutien infaillible chaque jour.*

### **Liste des abréviations**

- **BM** : Banque Mondiale
- **CK** : Concept Knowledge
- **CO.G.B** : Corps Gras de Bejaia
- **CREAD** : Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement
- **ENAJUC** : Entreprise Nationale des Jus et des Conserves
- **ENCG** : Entreprise Nationale de SUCRE
- **EURL** : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
- **GII** : Global Innovative Index
- **GRH** : Gestion des Ressources humaines
- **IAA** : Industries Agro-Alimentaires
- **INAPI**: Institut National Algérien de la Propriété Industrielle
- **ISMMEE** : Industries Sidérurgiques, Métalliques, Mécaniques, Electriques et Electroniques
- **OCDE** : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
- **PME** : Petite et Moyenne Entreprise
- **R&D** : Recherche et Développement
- **S.I.A.N** : Société Industrielle de l’Afrique du Nord
- **SARL** : Société A Responsabilité Limitée
- **SNC** : Société au Nom Collectif
- **SNI** : Système National d’Innovation
- **SO.GE.D.I.A** : Société de Gestion et de Développement des Industries Alimentaires
- **SPA** : Société Par Action
- **TIC**: Technologies de l’Information et de la Communication
- **TPE** : Très Petite Entreprise
- **TRIZ** : Teorija Reshenija Izobretateliskih Zadatch
- **USA** : United States of America
- **WIPO** : World Intellectual Property Organization
- **ZAC** : Zone d’Activité
- **ZI** : Zone Industrielle

## Sommaire

|   |       |
|---|-------|
| <b>Introduction générale</b> .....  | P 01  |
| <b>Chapitre 01</b> : Réflexion autour du concept d'innovation : signification et dimensions .....               | P 05  |
| <b>Introduction</b> .....   | P 05  |
| Section 01 : Définition du concept d'innovation .....   | P 06  |
| Section 02 : Revue de littérature sur l'innovation et ses sources .....   | P 09  |
| Section 03 : Typologies de l'innovation .....   | P 11  |
| <b>Conclusion</b> .....   | P 19  |
| <br>  |       |
| <b>Chapitre 02</b> : Le management de l'innovation .....  | P 21  |
| <b>Introduction</b> .....   | P 21  |
| Section 01 : Notion du management de l'innovation .....   | P 22  |
| Section 02 : Les différentes générations du management de l'innovation .....                                    | P 25  |
| Section 03 : Le management des activités d'innovation .....   | P 26  |
| Section 04 : Les outils d'aide au management de l'innovation .....  | P 37  |
| <b>Conclusion</b> .....   | P 41  |
| <br>  |       |
| <b>Chapitre 03</b> : Le management des activités d'innovation dans les entreprises de la wilaya de Bejaia ..... | P 42  |
| <b>Introduction</b> .....   | P 42  |
| Section 01 : Méthodologie de l'enquête et profil des entreprises étudiées .....                                 | P 43  |
| Section 02 : La typologie et activités d'innovation .....   | P 49  |
| Section 03 : Politique d'innovation et son encadrement .....  | P 53  |
| Section 04 : Le management de l'innovation .....  | P 56  |
| <b>Conclusion</b> .....   | P 66  |
| <br>  |       |
| <b>Chapitre 04</b> : Management de l'innovation dans le cas de l'entreprise COGB-LABELLE .....                  | P 68  |
| <b>Introduction</b> .....   | P 68  |
| Section 01 : Présentation de la COGB-LABELLE .....  | P 69  |
| Section 02 : La stratégie d'innovation .....  | P 76  |
| Section 03 : Les activités d'innovation au sein de la COGB-LABELLE .....  | P 79  |
| Section 04 : Le management des activités d'innovation .....   | P 81  |
| <b>Conclusion</b> .....   | P 86  |
| <br>  |       |
| <b>Conclusion générale</b> .....  | P 88  |
| <b>Bibliographie</b> .....  | P 91  |
| <b>Annexes</b> .....  | P 95  |
| <b>Liste des tableaux</b> .....   | P 107 |
| <b>Liste des figures et schémas</b> .....   | P 109 |
| <b>Table des matières</b> .....   | P 110 |
| <b>Résumé</b> .....   | P 113 |

*“Innovation has nothing to do with how many R&D dollars you have . . . . It’s not about money. It’s about the people you have, how you’re led, and how much you get it”.*

*Steve Jobs<sup>1</sup>*

## **Introduction générale**

La capacité d’innover a été largement considérée comme un facteur clé de réussite pour la survie et la performance des entreprises (Schumpeter, 1934 ; Burns & Stalker, 1961 ; Porter, 1990). Ainsi, différentes mesures ont été proposées et testées empiriquement pour évaluer le degré de capacité d’innovation d’une entreprise (Barclay, 1992 ; Kim et Oh, 2002), et la relation entre la capacité d’innovation et la performance de l’entreprise a été largement analysée au niveau de l’industrie (Huff, 1990 ; Cooper et Kleinschmidt, 1991 ; Sorescu, Chandy et Prabhu, 2003).<sup>2</sup> L’innovation est devenue, au cours des années, un facteur stratégique permettant aux entreprises, régions et pays de prospérer dans une économie qui est de plus en plus globalisée et concurrentielle. Il s’agit d’un puissant moteur de développement, qui permet de créer l’emploi et la richesse, de stimuler la croissance économique. La capacité d’apporter des innovations s’impose de plus en plus comme étant un moyen de survie des entreprises, territoires et nations pour répondre efficacement aux besoins changeants de l’économie. L’innovation est de plus en plus reconnue comme un facteur déterminant de la croissance et le développement de l’entrepreneuriat.

La thématique du management de l’innovation suscite un vif intérêt auprès des chercheurs, elle ne cesse de faire l’objet de publications de haut niveau, de thèses de doctorat et des mémoires de recherche. Il y a une réflexion internationale autour du concept d’innovation et son management au sein des entreprises.

Le sujet de l’innovation mérite suffisamment d’attention pour avoir amené de grands organismes économiques tels que l’OCDE, la Banque Mondiale, l’Union Européenne, etc. à développer des programmes et des politiques afin de favoriser ou de stimuler l’innovation dans les entreprises. L’OMPI a récemment publié sa 16<sup>ème</sup> édition du *Global Innovative Index*

---

<sup>1</sup> Steve Jobs, dans une interview avec *Fortune Magazine* In Kirkpatrick, D. (1998) *The second coming of Apple*. Fortune, 138, 90.

<sup>2</sup> Alba Sanchez et al. “Innovation Management practices, Strategic adaptation and Business Results : Evidence from the Electronics Industry” *Journal of Technology Management & Innovation*, 2011, Volume 6, Issue 2, pp. 15-29.

(GII)<sup>1</sup>. Le GII répertorie les principales économies en matière d'innovation mondiale, classant les performances d'innovation de 132 économies. Le GII mesure l'innovation sur la base de critères qui incluent les institutions, le capital humain et la recherche, les infrastructures, le crédit, l'investissement, les liens ; la création, l'absorption et la diffusion des connaissances. En tête de liste des économies les plus innovantes pour 2023, pour la 13<sup>ème</sup> année consécutive, se trouve la Suisse. Le top 5 des pays les plus innovants comprend la Suède (2<sup>ème</sup>), les États-Unis (3<sup>ème</sup>), le Royaume-Uni (4<sup>ème</sup>) et le Singapour (5<sup>ème</sup>). Au niveau du continent africain, l'île Maurice, classée 57<sup>ème</sup>, est l'économie la mieux classée, suivie de l'Afrique du Sud (59<sup>ème</sup>), du Maroc (70<sup>ème</sup>), de la Tunisie (79<sup>ème</sup>), du Botswana (85<sup>ème</sup>), et de l'Égypte (86<sup>ème</sup>). L'Algérie, classée 119<sup>ème</sup>, est très mal notée et continue à enregistrer des scores médiocres en matière d'innovation.

Plusieurs travaux de terrains (Thèses, mémoires, rapports, etc.) confirment les lacunes qu'enregistrent les entreprises algériennes en matière de management et d'innovation. Nous pourrions citer le travail d'ARABI Kheloudja (2007)<sup>2</sup> mené auprès des entreprises agroalimentaires de Bejaia et dont les conclusions essentielles nous enseignent que les variables déterminantes en matière d'innovation semblent relever plutôt d'un comportement individuel et isolé en la personne du patron-dirigeant. L'étude apporte que dans la majorité des entreprises étudiées, la taille de l'entreprise, la fonction R&D, les mécanismes de valorisation et de transferts des connaissances, les systèmes d'information et de veille technologique, etc. ne sont pas apparus comme des variables déterminantes dans les activités d'innovation. D'autres travaux mettent aussi l'accent sur les traits culturels des salariés algériens et leur impact sur le système de management de la qualité et de la performance de l'organisation. Nous reprenons de l'étude de Labaronne D. et Meziani M. (2010) : « *Evitement de l'incertitude, forte formalisation des rôles, sens de la communauté, distance hiérarchique moyenne, oralité comme mode de communication semblent être les éléments qui fondent la réalité socioculturelle des salariés algériens, en général, kabyles en particulier* »<sup>3</sup>. Il existe également d'autres études (Mancer I. 2015 ; Arbaoui K. 2013 ; Djeflat A. 2010 ; etc.) qui ont démontré que l'évaluation des performances de l'Algérie en innovations et en développement technologique indique sa très mauvaise performance.

---

<sup>1</sup><https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>

<sup>2</sup> Arabi kh. « Les obstacles institutionnels et organisationnels à la dynamique d'innovation par apprentissage en Algérie : cas de la région de Béjaia ». Thèse de doctorat en sciences économiques, université de Tizi Ouzou, 2007.

<sup>3</sup> Labaronne D. et Meziani M. « Traits culturels, système de management de la qualité et performance en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes ». Revue *Management & Avenir*, 37, 2010. PP 34-52.

Les entreprises algériennes se retrouvent toujours dans une faible compétitivité, une structure industrielle à faible synergie, une absence ou insuffisance de capacités de conception et d'innovation, un management encore inadapté à l'économie de marché, un secteur privé de statut familial, un secteur public affaibli, une perception sociale de l'Entreprise et de l'Entrepreneur peu favorable, une absence de structures d'engineering, un environnement des affaires encore défavorable et une structuration imparfaite de l'espace méso économique.

Si les entreprises algériennes enregistrent une déficience générale en management des diverses fonctions qui lui sont propres (Qualité, Technologie, Ressources humaines, Marketing, etc.) nous souhaitons, dans notre cas, interroger le management de l'innovation. Ce dernier est indispensable à la survie des firmes sinon à leur performance sur le moyen et le long terme mais qu'en est-il des entreprises algériennes ? Le management de l'innovation constitue la gouvernance et l'organisation de ces processus d'innovation.

Le management de l'innovation est une problématique encore d'actualité dans les sciences de gestion et suscite chez nous un désir profond de compréhension dans le contexte algérien. Pour ce faire, nous avons choisi de cibler les entreprises de Bejaia qui évoluent dans différents secteurs d'activité à travers une enquête par questionnaire<sup>1</sup>. Cette enquête auprès de plusieurs entreprises sera appuyée par une étude de cas dans l'entreprise COGB-LABELLE. Pour mener notre recherche, la question principale est formulée comme suivant : « *Comment les entreprises de la wilaya de Bejaia effectuent le management des activités d'innovation ?* ». Cette question centrale peut être déclinée en sous-questions directrices de notre recherche :

- Les activités d'innovation, lorsqu'elles existent, sont-elles issues de pratiques managériales ?
- Quelles sont les ressources et fonctions mobilisées dans le management des processus d'innovation ?

Pour que nous puissions apporter des réponses aux questions soulevées, nous allons formuler les deux hypothèses suivantes :

- H1/ Les entreprises de Bejaia disposent de ressources suffisantes qui leur permettent de planifier, organiser et gouverner les activités d'innovation ;

---

<sup>1</sup> NB. L'approche méthodologique est détaillée dans le chapitre 03 page 43.

- H2/ Les entreprises de Bejaia adoptent un management de l'innovation moderne qui leur permet d'innover.

Nous avons organisé notre travail de mémoire en quatre chapitres dans lesquels il y aura des apports théoriques sur la notion du management de l'innovation et un apport empirique sur les activités d'innovation dans les entreprises de Bejaia. Le premier chapitre intitulé : « *Réflexion autour du concept d'innovation : signification et dimensions* » sert à comprendre la notion d'innovation et à maîtriser le jargon de l'économie de l'innovation. Le second chapitre intitulé : « *Le management de l'innovation* » sert à renseigner le lecteur sur les différentes dimensions du management de l'innovation dans une entreprise et ce qu'implique ce management sur l'organisation. Le troisième chapitre intitulé : « *Le management des activités d'innovation dans les entreprises de la wilaya de Bejaia* » apporte des réponses à notre question centrale et met en exergue les pratiques du management associées aux entreprises étudiées. Le quatrième chapitre intitulé : « *Management de l'innovation dans le cas de l'entreprise COGB-LABELLE* » apporte des éclaircissements notables sur les modes de management de l'innovation dans le contexte des entreprises de la wilaya de Bejaia.



## **Chapitre 01 : Réflexion autour du concept d'innovation : signification et dimensions**

### **Introduction**

Il faut rappeler que de nombreux auteurs se sont penchés sur la compréhension du processus d'innovation des entreprises et ont tenté de voir dans quels secteurs d'activité économique celui-ci se déploie le plus. Certains auteurs suggèrent que les facteurs premiers de l'innovation de chaque entreprise se retrouvent dans l'établissement lui-même (Cohen et Levinthal, 1990), mais également liés à d'autres caractéristiques propres à l'entreprise (taille, secteur d'activité, etc.) (Shearmur, 2012). Pour d'autres, la capacité des entreprises à innover ne dépend pas uniquement des entrepreneurs, mais plutôt des communautés, et en particulier des régions (Suorsa, 2007) et des liens existants entre les différents acteurs (Granovetter, 2005). Il est donc fort probable que l'innovation soit un processus constitué de plusieurs étapes, multidimensionnel, un phénomène qui n'est pas univoque, mais qui fait intervenir de nombreux éléments. Et ce n'est qu'en tenant compte de tous ces éléments que l'innovation peut être comprise et analysée comme un des déterminants essentiels de la croissance économique et du développement.

Force est de rappeler que l'amélioration des niveaux de vie depuis la révolution industrielle est attribuable à l'innovation, qui a permis l'apparition de nouveaux produits et services et la mise au point de méthodes de production plus efficaces. L'innovation est vue comme un signe de l'entrée des nations développées dans une phase d'« économie fondée sur la connaissance » par opposition à l'économie fondée sur l'industrie dominante depuis deux siècles. L'innovation trouve toute son importance dans les économies développées et le concept lui-même est omniprésent dans le langage des chercheurs, des industriels, des managers d'où l'intérêt de comprendre sa signification et ses différentes dimensions dans ce chapitre.

Ce chapitre sera constitué de trois principales sections. La première section va aborder la définition du concept d'innovation ainsi que la différence notable avec les concepts d'invention et de créativité. La deuxième section va apporter un éclairage théorique sur la notion d'innovation en présentant une brève revue de littérature. Enfin, dans la troisième section, nous allons présenter les différentes formes (typologie) d'innovation.

## Section 01 : Définition du concept d'innovation

Pour démarrer ce travail de recherche sur des bases solides il faut impérativement définir la notion d'innovation. Il faut aussi clarifier la différence avec la notion d'invention et de créativité.

### 1.1. Définition de l'innovation

L'innovation est définie comme le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées par des personnes qui, au fil du temps, s'engagent dans des transactions avec d'autres au sein d'un ordre institutionnel. Cette définition simple et apparemment anodine a des implications majeures pour la gestion de l'innovation. Cette définition se concentre sur quatre facteurs fondamentaux (nouvelles idées, personnes, transactions et contexte institutionnel)<sup>1</sup>.

#### C'est quoi l'innovation selon le Manuel d'Oslo ?

Le *Manuel d'Oslo* se fonde sur un principe clé, selon lequel l'innovation peut et doit être mesurée. L'impératif de mesurabilité a été un critère essentiel dans le choix des concepts, définitions et classifications employés dans le manuel. C'est d'ailleurs ce qui le distingue des autres documents visant à conceptualiser et définir l'innovation.

Le concept d'innovation repose sur deux composants phares : le rôle des connaissances en tant que fondement de l'innovation, de la nouveauté et de l'utilité, et la création ou la préservation de la valeur en tant qu'objectif présumé de l'innovation. L'exigence de mise en œuvre distingue l'innovation d'autres concepts comme l'invention : de fait, pour être considérée comme telle, une innovation doit être mise en œuvre, c'est-à-dire utilisée ou mise à la disposition de tiers afin qu'ils l'utilisent. Le terme « innovation » peut désigner aussi bien une activité que le résultat de cette activité. Le manuel donne une définition pour chacun de ces deux aspects. La définition générale de l'innovation est la suivante : « Une **innovation** désigne un produit ou un processus (ou une combinaison des deux) nouveau ou amélioré qui diffère sensiblement des produits ou processus précédents

---

<sup>1</sup> Andrew H. Van de Ven, “*Central problems in the management of innovation*”, Strategic Management Research Center, University of Minnesota, 1984, page 02.

*d'une unité et a été mis à la disposition d'utilisateurs potentiels (produit) ou mis en œuvre par l'unité (processus) »<sup>1</sup>.*

Certains auteurs considèrent l'innovation comme un processus permanent et en quelque sorte, indissociable à l'acte d'entreprendre, c'est ainsi que Giget M. (1994) affirme que « *l'innovation est au cœur même de la démarche entrepreneuriale. Le concept d'innovation est en relation directe avec celui d'entreprise, et pratiquement tous les projets d'entreprise reposent à l'origine sur une innovation* »<sup>2</sup>.

## **1.2. La créativité**

L'innovation commence par la génération de nouvelles idées. La capacité de générer des idées nouvelles et utiles est appelée **créativité**. La créativité est définie comme la capacité de produire un travail utile et nouveau. Les travaux nouveaux doivent être différents des travaux déjà produits et surprenants dans la mesure où ils ne constituent pas simplement la prochaine étape logique dans une série de solutions connues. Le degré de nouveauté d'un produit dépend à la fois de sa différence par rapport aux œuvres antérieures et des expériences antérieures du public. Un produit peut être nouveau pour celui qui l'a fabriqué, mais connu de presque tout le monde. Dans ce cas, nous appellerions cela une réinvention. Un produit peut être nouveau pour son public immédiat, tout en étant bien connu ailleurs dans le monde. Les œuvres les plus créatives sont inédites au niveau du producteur individuel, au niveau du public local et au niveau sociétal plus large<sup>3</sup>.

### **1.2.1. La créativité organisationnelle**

La créativité de l'organisation est fonction de la créativité des individus au sein de l'organisation et d'une variété de processus sociaux et de facteurs contextuels qui façonnent la façon dont ces individus interagissent et se comportent. Le niveau global de créativité d'une organisation n'est donc pas un simple agrégat de créativité des individus qu'elle emploie. La structure, les routines et les incitations de l'organisation pourraient contrecarrer la créativité individuelle ou l'amplifier.

---

<sup>1</sup> OCDE/Eurostat (2019), *Manuel d'Oslo 2018 : Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation, 4ème édition*, Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/c76f1c7b-fr>. Page 20.

<sup>2</sup> Giget M. (1994), cité par Romon F. : « Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systémique », Thèse de doctorat en gestion, 2003, Page 15.

<sup>3</sup> Melissa A. Schilling: "Strategic Management of Technological Innovation" Published by McGraw-Hill, 2013. Page 20.

Cependant la créativité organisationnelle n'est pas sans risque car, face à une nouvelle idée, la direction d'une entreprise peut être amenée à remettre en question sa stratégie, ses décisions, son organisation. Le renouvellement de l'organisation ainsi généré peut s'avérer profond. Cela se concrétise alors par des décisions en matière de stratégie : une nouvelle formulation de l'avantage concurrentiel, une autre allocation des ressources, une organisation différente ou encore un management remanié, voire des investissements dans de nouvelles technologies.

### **1.2.2. Transformer la créativité en innovation**

L'innovation ne se limite pas à la génération d'idées créatives ; c'est la mise en œuvre de ces idées dans un nouveau dispositif ou processus. L'innovation nécessite de combiner une idée créative avec des ressources et une expertise qui permettent d'incarner l'idée créative sous une forme utile<sup>1</sup>.

### **1.3. L'inventeur**

L'image familière de l'inventeur en tant que scientifique excentrique et obstiné peut avoir un certain fondement dans la psychologie cognitive. L'analyse des traits de personnalité des inventeurs suggère que ces individus sont susceptibles d'être intéressés par la pensée théorique et abstraite et d'avoir un enthousiasme inhabituel pour la résolution de problèmes. Leur tendance à l'introversion peut les amener à mieux manipuler les concepts qu'à interagir socialement. De tels traits de personnalité semblent suggérer que la capacité d'être un inventeur est une capacité innée d'un individu. D'autres, cependant, ne sont pas d'accord avec cette conclusion et soutiennent que les inventeurs sont créés et non nés. Une étude menée sur 10 ans auprès des inventeurs conclut que les inventeurs les plus performants possèdent les caractéristiques suivantes :

- Ils maîtrisent les outils et opérations de base du domaine dans lequel ils inventent, mais ils ne se spécialisent pas uniquement dans ce domaine ; au lieu de cela, ils ont exploré deux ou trois domaines simultanément, ce qui leur a permis d'apporter des perspectives différentes à chacun ;
- Ils sont curieux et plus intéressés par les problèmes que par les solutions ;

---

<sup>1</sup> Ibid. Page21.

- Ils remettent en question les hypothèses formulées lors de travaux antérieurs sur le terrain ;
- Ils ont souvent le sentiment que toutes les connaissances sont unifiées. Ils recherchent des solutions globales plutôt que des solutions locales et sont généralistes par nature.

Ces traits sont démontrés par Dean Kamen, inventeur du Segway Human Transporter et du système de mobilité IBOT<sup>1</sup>. Ils sont également illustrés dans les citations suivantes des lauréats du prix Nobel. Sir Frank MacFarlane Burnet, immunologiste australien lauréat du prix Nobel, a déclaré : « *Je pense qu'il existe des dangers pour un chercheur qui est trop bien formé dans le domaine qu'il va étudier* »<sup>2</sup>, et Peter Debye, chimiste lauréat du prix Nobel en 1936, a noté : « *Au début de la Seconde Guerre mondiale, Robert Runnels Williams est venu à Cornell pour tenter de m'intéresser au domaine des polymères. Je lui ai dit : Je ne connais rien aux polymères. Je n'y ai jamais pensé. Et sa réponse a été : C'est pourquoi nous vous voulons.* »<sup>3</sup>.

Ces individus peuvent passer leur vie à développer de nombreux nouveaux dispositifs ou procédés créatifs, même s'ils peuvent en breveter ou en commercialiser peu. Les qualités qui rendent les gens inventifs ne les rendent pas nécessairement entrepreneurs ; de nombreux inventeurs ne cherchent pas activement à breveter ou à commercialiser leur travail. Bon nombre des inventeurs les plus connus (par exemple Alexander Graham Bell, Thomas Edison, Albert Einstein et Benjamin Franklin) possédaient cependant des qualités à la fois inventives et entrepreneuriales<sup>4</sup>.

## Section 02 : Revue de littérature sur l'innovation et ses sources

L'idée selon laquelle l'innovation est un déterminant essentiel de la croissance économique trouve écho depuis le XIXe siècle. En effet, Joseph Schumpeter (1883-1950) considérait que l'innovation avait un rôle majeur à jouer dans l'impulsion et la mise en mouvement de l'économie. Pour Schumpeter, le développement économique reposait en large partie sur le rôle de l'entrepreneur et l'entrepreneurship. Sans dire que la paternité de

---

<sup>1</sup> Il s'agit du premier véhicule électrique à six roues qui permet à des personnes handicapées de monter des escaliers et donc de gagner considérablement en mobilité.

<sup>2</sup> Sir Frank Macfarlane Burnet, *Changing Patterns, an Atypical Autobiography* (Melbourne and London: Heinemann, 1968), p. 35.

<sup>3</sup> P. Debye, interview in *The Editors of International Science and Technology, The Way of the Scientist. Interviews from the World of Science and Technology* (New York: Simon and Schuster, 1966), p. 80.

<sup>4</sup> B. Z. Khan and K. I. Sokoloff, "Schemes of Practical Utility: Entrepreneurship and Innovation among 'Great Inventors' in the United States, 1790-1865," *Journal of Economic History* 53, no. 2 (1993), p. 289.

l'innovation revient à Schumpeter (Smith en parlait déjà lors de la fondation de l'économie politique), il est possible de dire que le rôle central de l'innovation est une originalité de ses travaux. Cette notion est donc relativement jeune, mais prend de plus en plus de place dans un contexte post-industriel/post-fordiste où l'on observe une tertiarisation de l'économie.

L'une des sources les plus évidentes d'innovation d'une entreprise réside dans ses propres efforts de recherche et de développement. Bien que les termes recherche et développement soient souvent regroupés, ils représentent en réalité différents types d'investissement dans des activités liées à l'innovation. La recherche peut faire référence à la fois à la recherche fondamentale et à la recherche appliquée. La recherche fondamentale est un effort visant à accroître la compréhension d'un sujet ou d'un domaine sans avoir à l'esprit une application commerciale immédiate spécifique. Cette recherche fait progresser les connaissances scientifiques, ce qui peut (ou non) avoir des implications commerciales à long terme. La recherche appliquée vise à accroître la compréhension d'un sujet pour répondre à un besoin spécifique. Dans l'industrie, cette recherche poursuit généralement des objectifs commerciaux spécifiques. Le développement fait référence aux activités qui appliquent les connaissances pour produire des dispositifs, des matériaux ou des processus utiles. Ainsi, le terme recherche et développement fait référence à une gamme d'activités qui s'étendent de l'exploration précoce d'un domaine jusqu'à des mises en œuvre commerciales spécifiques.

Des études montrent que les entreprises considèrent leur R&D interne (recherche centrale de l'entreprise ou R&D au sein des divisions) comme leur source d'innovation la plus importante. Cette perception semble également étayée par des données sur les dépenses de R&D et les ventes des entreprises : l'intensité de R&D d'une entreprise (ses dépenses de R&D en pourcentage de ses revenus) a une forte corrélation positive avec le taux de croissance de ses ventes, ses ventes de nouveaux produits et sa rentabilité.<sup>1</sup>

Au cours des années 1950 et 1960, les spécialistes de l'innovation ont mis l'accent sur une approche de la recherche et du développement axée sur la science.<sup>2</sup> Cette approche supposait que l'innovation procédait de manière linéaire de la découverte scientifique à l'invention, à l'ingénierie, puis aux activités de fabrication et enfin au marketing. Selon cette approche, les principales sources d'innovation étaient les découvertes scientifiques fondamentales qui étaient traduites en applications commerciales par la société mère. Ce

---

<sup>1</sup> E. Roberts, "Benchmarking Global Strategic Management of Technology," *Research Technology Management*, March–April 2001, pp. 25–36.

<sup>2</sup> M. Dodgson, *The Management of Technological Innovation* (New York: Oxford University Press, 2000).

processus linéaire s'est rapidement révélé peu applicable aux produits du monde réel. Au milieu des années 1960, un autre modèle d'innovation a pris de l'importance : le modèle de recherche et développement axé sur la demande. Cette approche soutenait que l'innovation était motivée par la demande perçue des utilisateurs potentiels. Le personnel de recherche développerait de nouveaux produits dans le but de répondre aux problèmes ou aux suggestions des clients. Toutefois, cette vision a également été critiquée comme étant trop simpliste. Rothwell, par exemple, souligne que les différentes phases de l'innovation sont susceptibles d'être caractérisées par différents niveaux d'impulsion scientifique et d'attraction de la demande.<sup>1</sup>

La plupart des recherches actuelles suggèrent que les entreprises qui réussissent à innover utilisent de multiples sources d'informations et d'idées, notamment :

- Recherche et développement internes, y compris la recherche fondamentale ;
- Liens avec des clients ou d'autres utilisateurs potentiels des innovations ;
- Liens avec un réseau externe d'entreprises pouvant inclure des concurrents, des partenaires et des fournisseurs ;
- Liens avec d'autres sources externes d'informations scientifiques et techniques, telles que les universités et les laboratoires gouvernementaux.<sup>2</sup>

### Section 03 : Typologies de l'innovation

La distinction que l'on retrouve le plus souvent dans la littérature est celle entre innovation de produits et innovation de procédés. De nombreux auteurs ont cependant, mis en avant que l'innovation ne concerne pas seulement de nouveaux produits ou de nouveaux procédés de production, mais aussi la structure organisationnelle des entreprises, les méthodes de management ou bien l'aspect extérieur d'un produit. Cette dernière typologie est construite en fonction de l'objectif auquel s'applique l'innovation (organisation, produit, etc.). En fonction du degré de nouveauté introduit par l'innovation, on distingue les innovations

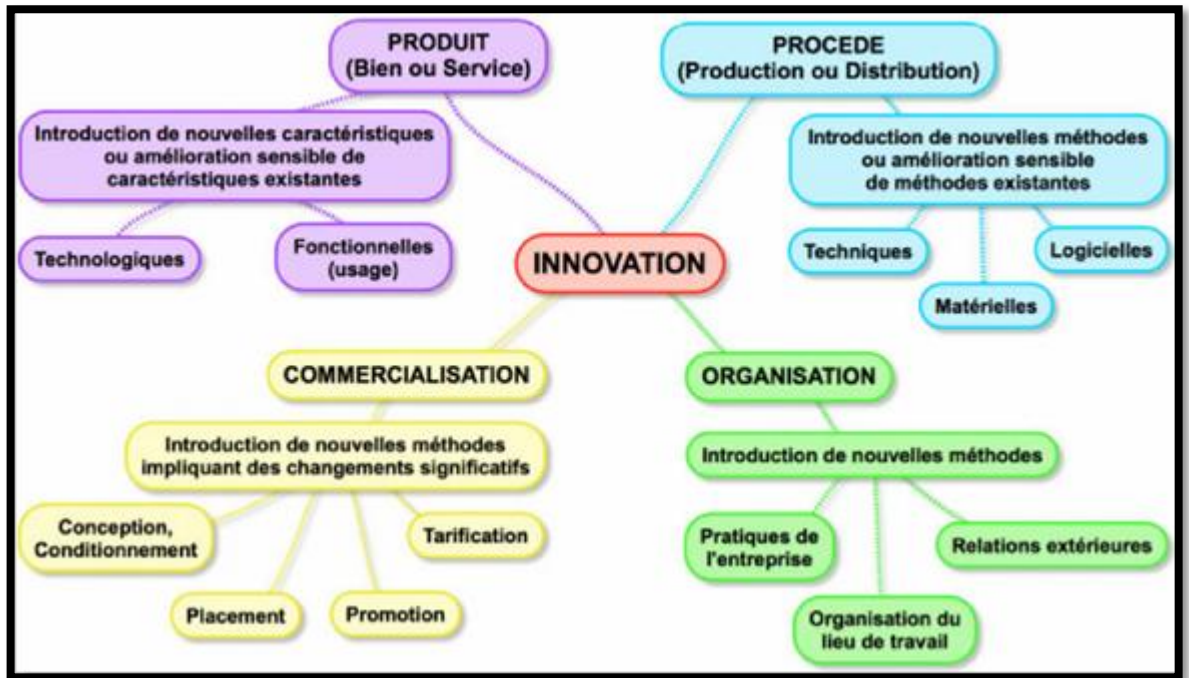
---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> C. Freeman, "Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues," *Research Policy* 20 (1991), pp. 499–514; Rothwell, "Factors for Success in Industrial Innovations, Project SAPPHO"; and R. Rothwell, C. Freeman, A. Horseley, V. T. B. Jervis, A. B. Robertson, and J. Townsend, "SAPPHO Updated—Project SAPPHO Phase II," *Research Policy* 3 (1974), pp. 258–91.

radicales des innovations incrémentales. Dans cette section, nous allons définir plusieurs formes d'innovations des plus anciennes jusqu'aux récentes conceptions.

Figure N° 01 : Les différentes formes d'innovation



Source : établie à partir des définitions du Manuel d'Oslo 2018 (OCDE).

### 3.1. Typologies de l'innovation selon le degré de nouveauté

#### 3.1.1. L'innovation incrémentale

L'innovation incrémentale vise à améliorer les systèmes existants, en les rendant meilleurs, plus rapides et moins chers. Les innovations incrémentales sont caractérisées « *par des changements plus limités, soit sur l'axe des clients – comme dans le cas des repositionnements de gamme – soit sur l'axe des procédés – l'adoption d'une nouvelle chaîne de fabrication automatisée pour produire une existante à moindre coût –* »<sup>1</sup>. Nous pouvons citer comme exemples : passage du téléphone à fil au téléphone sans fil, meilleur réglage des machines, modification de la composition des produits pour en accroître la solidité, etc. Certaines de ces modifications sont visibles, d'autres ne sont connues que de l'ouvrier ou de l'employé concerné. Ces innovations s'accumulent de façon quasi-continue au fil de toute production. Encore, ces innovations résultent d'initiatives précises, qui arrivent à des rythmes différents selon les époques, selon les industries et selon les entreprises

<sup>1</sup>Soparnot R. Soparnot R. et Stevens E., « Management de l'innovation », Edition DUNOD, Paris, 2007. , Page 11.



### 3.1.2. L'innovation de rupture

Une innovation de rupture est une innovation qui contribue à créer un nouveau marché et un nouveau réseau de valeur, et qui finit par perturber un marché et un réseau de valeur existants (sur quelques années ou décennies), remplaçant une technologie antérieure. En un mot, l'innovation de rupture signifie que lorsque les bases de la concurrence changent, en raison de changements technologiques ou d'autres changements sur le marché, les entreprises peuvent constater qu'elles s'améliorent de plus en plus dans des domaines que les gens veulent de moins en moins. Ces innovations impliquent une rupture totale et irréversible dans les processus. Par exemples : le remplacement du coton par le nylon, l'invention des composants électroniques, mais aussi l'achat d'une machine ou le changement dans l'organisation d'un système de vente ou de la circulation interne de l'information, ont souvent un caractère radical.

## 3.2. Typologies de l'innovation selon le domaine d'application

### 3.2.1. L'innovation des procédés

L'innovation de procédés signifie la mise en œuvre d'une méthode de production ou de livraison nouvelle ou considérablement améliorée.

### 3.2.2. L'innovation d'organisation

C'est Elle est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme. Elle s'applique à un nouveau mode de pilotage du système industriel (meilleure valorisation des ressources humaines et matérielles.).

Kline et Rosenberg (1986) définissent l'innovation organisationnelle de la façon suivante: « *The reorganization of production, internal functions, or distribution arrangement leading to increased efficiency, better support for a given product, or lower costs* »<sup>1</sup>. Elle consiste donc en une nouvelle organisation qui peut porter soit sur la production, soit sur des fonctions de l'entreprise, soit sur des accords de distributions. Son objectif est d'accroître l'efficacité de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Kline et Rosenberg (1986), cité par Le Bars A. in « Innovation sans recherche : les compétences pour innover dans les PME de l'agroalimentaire ». Thèse de doctorat en économie appliquée, 2001, Page 53.

### 3.2.3. L'innovation de commercialisation

Elle est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. Ça concerne encore l'investissement dans de nouveaux marchés ou d'une nouvelle formule de vente, etc.

### 3.2.4. L'innovation de produit

Elle correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles.

## 3.3. Typologies des innovations selon la stratégie d'entreprise

### 3.3.1. L'innovation océan bleu

Les Océans Bleus représentent l'espace de marché inconnu, c'est-à-dire toutes les industries qui n'existent pas aujourd'hui. Les océans bleus se définissent par un espace de marché inexploité, la création de demande et l'opportunité d'une croissance hautement rentable. Dans les océans bleus, la compétition n'a pas d'importance car les règles du jeu ne sont pas fixées. Des océans bleus peuvent être créés en élargissant les frontières industrielles existantes ou en reconstruisant les frontières industrielles. Dans le passé, les grands groupes internationaux venaient principalement des États-Unis, de l'Europe et du Japon<sup>1</sup>. Mais cela change à une vitesse incroyable. En quinze ans, le nombre de sociétés chinoises figurant dans le palmarès global 500 de Fortune a été multiplié par plus de vingt, celui des sociétés indiennes par huit environ et celui des sociétés latino-américaines a plus que doublé. Il faut bien voir que ces grands pays émergents ne représentent pas seulement des océans de nouvelle demande à déverrouiller : ils représentent aussi des océans de nouveaux concurrents potentiels, dont les ambitions mondiales ne diffèrent en rien de celles de Toyota, General Electric ou Unilever.

### 3.3.2. L'innovation océan rouge

Les océans rouges font référence à l'espace de marché connu, c'est-à-dire à toutes les industries existantes aujourd'hui. Dans les océans rouges, les frontières industrielles sont

---

<sup>1</sup> W. Chan Kim et Renée Mauborgne. « *Blue Ocean strategy* ». Harvard Business review Press. 2015. Page 10.

définies et acceptées, et les règles du jeu concurrentiel sont connues. Les entreprises tentent de surpasser leurs concurrents pour s'approprier une plus grande part de la demande existante, généralement par le biais de changements marginaux dans le niveau d'offre et les prix. À mesure que l'espace de marché devient encombré, les perspectives de profits et de croissance se réduisent. Les produits deviennent des marchandises et une concurrence acharnée rend l'océan rouge sanglant.

### **3.3.3. L'innovation océan vert**

La stratégie océan vert est un mécanisme hybride qui combine le meilleur des éléments qui caractérisent la stratégie océan bleu et la stratégie océan rouge<sup>1</sup>. Le mot-clé est la durabilité ; en discutant de cette stratégie, nous devons comprendre qu'il ne peut y avoir de formule universelle régissant le mécanisme d'innovation d'une organisation. Comme ce fut déjà abordé, l'innovation d'une organisation est une réponse adaptée à sa structure, aux conditions du marché et la culture interne. De toute évidence, le meilleur modèle d'innovation pour les organisations doit être capable de combiner les meilleurs éléments d'une stratégie d'océan bleu et d'une stratégie d'océan rouge, permettant ainsi aux organisations de rivaliser durablement dans un environnement rigoureux.

### **3.3.4. L'innovation Business Model**

L'innovation business Model fait référence à la création, ou à la réinvention, d'une entreprise elle-même. Alors que l'innovation est plus généralement perçue sous la forme d'une nouvelle offre de produits ou de services, une innovation de business Model donne naissance à un type d'entreprise totalement différent qui rivalise non seulement sur la proposition de valeur de ses offres, mais qui aligne sa formule de profit, ses ressources et ses processus. Pour améliorer cette proposition de valeur, conquérir de nouveaux segments de marché et éloigner les concurrents.

### **3.3.5. L'innovation frugale**

L'innovation frugale est une démarche consistant à répondre à un besoin de la manière la plus simple et efficace possible en utilisant un minimum de moyens. Les entrepreneurs et les innovateurs des marchés émergents doivent concevoir des stratégies à faible coût pour exploiter ou contourner les complexités institutionnelles et les limitations des ressources afin

---

<sup>1</sup> Adrian Dumitru Tanțău et Silviu Mateeșescu «The Green Ocean Innovation Model », *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol 03, N° 06, June 2013. Pages 59-65.

d'innover, de développer et de fournir des produits et services aux utilisateurs à faible revenu et avec un faible pouvoir d'achat.

Dans l'innovation, la frugalité<sup>1</sup> est utilisée pour indiquer que l'innovation est sous l'influence de plusieurs contraintes à degrés variables, selon le pays, l'organisation, les ressources, etc.

### **3.4. Typologies d'innovation selon la relation avec le marché**

#### **3.4.1. Le modèle *demand-pull***

Selon la conception de demand-pull, les besoins des consommateurs sont à l'origine du développement des innovations qu'elles soient de produit ou de procédé. L'aspect qualitatif de la demande a trait à l'évolution des préférences des consommateurs. Le modèle Demand-pull s'appuie également sur deux hypothèses. La première stipule que les capacités d'innovation sont largement répandues au sein des entreprises et que ces dernières s'adaptent à des opportunités de profit émanant du marché. La seconde renvoie à l'étendue du marché : plus la taille de celui-ci est grande, plus l'innovation se dirige vers le marché correspondant.

#### **3.4.2. Le modèle de *Technology push***

L'innovation est dite « Technology push » quand il n'existe pas de demande clairement exprimée et identifiée à la source. L'innovation répond ici uniquement à un problème d'ordre technique et c'est l'évolution de la technologie voire même l'apparition d'une nouvelle technologie qui pousse à innover et à résoudre un problème d'ordre technique. L'innovation est expliquée par l'importance des connaissances scientifiques disponibles à l'élaboration d'une nouvelle technologie.

### **3.5. Typologies selon l'orientation du projet**

#### **3.5.1. L'approche Top-Down**

Une approche « top-down » peut être décrite comme une démarche qui est facilitée ou dirigée par les acteurs du niveau supérieur d'une structure hiérarchique et qui entraîne l'implication progressive des niveaux inférieurs. L'innovation descendante se concentre sur la création d'un environnement qui permet à l'entreprise de s'adapter à l'évolution du marché. Il y

---

<sup>1</sup> Laurence Vallée : « Importer le concept d'innovation frugale dans une démarche de conception au Canada : le cas de l'Asclépiade ». Mémoire en Sciences de la Gestion en Management. HEC Montréal, 2017, page 39.

a développement d'idées de la part de chefs d'entreprise et d'autres membres de l'encadrement supérieur.

Le principal avantage de l'approche descendante de l'innovation est qu'elle permet la mise en place d'un système de gestion de l'information, un déploiement rapide des initiatives d'innovation. Cela signifie que les idées peuvent être concrétisées rapidement et efficacement, tout en garantissant que les ressources sont affectées aux domaines les plus importants pour l'entreprise.

### **3.5.2. L'approche Bottom-up**

Une approche « bottom up » considère prioritairement les initiatives qui émergent de manière naturelle par les acteurs des niveaux inférieurs d'une structure hiérarchique ou par des acteurs hors des structures organisationnelles. C'est un style de management ascendant qui met l'accent sur la l'importance de permettre aux idées et aux initiatives de venir des employés.

Cette approche de l'innovation montre comment les entreprises incluent tout le monde dans le processus d'innovation. Le principal avantage de l'approche ascendante est qu'elle permet la libre circulation de l'information et génère des flux d'idées et la créativité de n'importe quel membre de l'organisation.

### **3.6. La conception élargie de l'innovation**

Au-delà des différentes formes d'innovation exposées dessus, il faut retenir que l'activité d'innovation peut posséder plusieurs formes qui se complètent et parfois se chevauchent. Nombreuses sont les voies qui doivent être empruntées afin de comprendre l'innovation :

- Une vision large de l'innovation en incluant les différents types d'innovation (organisationnelles, commerciales, technologiques, de produit et de procédés, etc.) ;
- Une activité touchant à la fois la sphère économique et sociale ;
- Une vision ouverte d'un processus d'innovation qui n'est pas uniquement poussée par la science (l'innovation ne doit pas être assimilée à la RD) mais qui résulte de la mobilisation et de la créativité des acteurs tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise ;

- Une vision collective de l'innovation, impliquant la collaboration d'acteurs différents tels que les laboratoires de recherche, les centres techniques, les instituts de transfert, etc. et qui vont alimenter les projets d'innovation des entreprises ;
- Une conception de l'innovation comme un outil de différenciation concurrentielle plus que comme une prise de risque nécessaire mais dangereuse.

Nous devons souligner que le degré de nouveauté peut être très différent d'un cas à l'autre (de révolutionnaire à des améliorations). Le premier téléviseur, le premier Smartphone, les drones, la voiture électrique ou encore la friteuse sans huile, sont des innovations à fort degré de nouveauté. Mais la nouvelle version d'un plat cuisiné sans conservateurs, une clé USB offrant une capacité de stockage supérieure, la mise à disposition d'un espace WiFi gratuit dans un Fast-Food ou encore la livraison de repas à domicile, sont également des innovations. On parle ainsi d'innovation pour des produits « révolutionnaires » et pour d'autres qui ne sont que des versions améliorées, mais aussi pour des services, des procédés, des méthodes, etc.

## **Conclusion**

En conclusion, il faut souligner que la réflexion sur l'innovation n'est pas seulement l'apanage des théories du management et de l'entreprise, mais des courants de pensées récents mettent en évidence le lien étroit entre espace et innovation en insistant particulièrement sur le rôle de l'innovation dans le développement et sur la notion de réseau. D'autres courants mettent aussi l'accent sur l'importance des institutions et la qualité des systèmes éducatifs. En effet, la notion d'innovation est polysémique et peut être appréhendée de plusieurs manières, selon l'angle d'analyse à lequel nous voulons nous référer. La plupart des travaux portant sur l'innovation s'appuient explicitement ou non sur une représentation de l'innovation en termes de processus. Tant les économistes, à travers les théories évolutionnistes (notamment Nelson et Winter, 1982 ; Dosi, 1988, ...), que les sociologues (Callon M. et Latour B, 1988 ; Callon M. 1995, etc.) s'accordent sur ce point. Ce processus met en jeu des interactions entre différents acteurs.

Nous pouvons dire aussi, que l'innovation était considérée comme un progrès technique, elle était une notion imprécise et de portée limitée. L'entreprise doit donc, être assimilée à une « boîte noire » (« La boîte noire » est un terme générique qui désigne un processus linéaire reliant, d'une part, l'invention et, d'autre part, l'innovation.) et sa croissance était subordonnée à l'acquisition de nouveaux biens d'équipement.

Une des caractéristiques fondamentales de l'analyse évolutionniste consiste à considérer l'innovation comme un processus. C. Freeman (1982), un économiste réputé pour ses travaux sur l'innovation, revient à Schumpeter et présente l'innovation comme un processus. Contrairement à l'analyse économique orthodoxe qui ne s'intéresse pas précisément au processus d'innovation mais qui voit l'innovation ou le changement technologique comme une boîte noire, les évolutionnistes mettent l'accent sur le processus d'innovation en le considérant comme le fondement de la dynamique technologique et de la dynamique économique globale, par son effet sur la croissance et d'autres phénomènes économiques.

Plusieurs réflexions sont émergées autour de la question des liens entre institution et innovation, principalement dans le but de mettre en évidence le rôle des institutions dans la dynamique d'innovation. Nous aimerions rajouter aussi que les travaux théoriques autour du lien innovation-territoire se sont multipliés et diversifiés depuis les années 1980, pour faire

émerger la notion de système territorial d'innovation, reposant notamment sur les complémentarités entre acteurs et leurs capacités à générer des innovations.



## **Chapitre 02 : Le management de l'innovation**

### **Introduction**

Dans le contexte des économies fondées sur la connaissance, la logique fondamentale de l'entreprise c'est le changement. Plus précisément, c'est l'innovation, c'est à dire la modification incessante d'un ordre existant avec pour sanction la création durable de valeur. L'innovation est un processus rigoureux, une activité au croisement de plusieurs disciplines (stratégie, marketing, design, R-D) soutenus par des valeurs et des caractéristiques particulières (veille permanente, capacité à décentrer son point de vue, fusion de capacités analytiques et créatives, fusion de qualités de conceptualisation et de réalisation, capacité à prendre des risques, savoir accepter et gérer l'échec, etc.). Pour toutes ces raisons, le management de l'innovation dépasse largement le seul cadre des équipes de R-D. Comme il a été affirmé depuis longtemps par Schumpeter, l'innovation n'est pas forcément technologique, mais elle dépasse le cadre de Recherche et Développement (R&D) et nécessite le management de plusieurs variables déterminantes pour les activités d'innovation (GRH, culture d'entreprise, démarche stratégique, système d'information, etc.).

Le management de manière générale est l'ensemble des pratiques et des techniques permettant le pilotage d'une organisation positionnée dans un environnement spécifique. Le manager a pour mission d'analyser, de décider, de mettre en œuvre le management et de contrôler si les objectifs visés par l'organisation sont atteints et, le cas échéant, de mettre en place des actions correctives. Dans notre cas, il s'agit de s'intéresser au management des activités d'innovation ; ce qui implique la participation de tous les acteurs de l'entreprise et l'usage de la créativité collective.

Après avoir défini la notion d'innovation et ses dimensions dans le premier chapitre, nous allons traiter du management de l'innovation dans le second. Ce chapitre sera scindé en quatre sections. La première section va définir le management de l'innovation ainsi que ses objectifs. La deuxième section sera centrée sur les différentes générations du management de l'innovation (histoire du management en innovation). La troisième section va aborder le management des différentes activités d'innovation ; il s'agira de traiter comment sont managés les différents déterminants de l'innovation. La quatrième section va traiter des principaux outils et méthodes employés en entreprise pour aider à la découverte d'idées nouvelles, à la conception des produits nouveaux et à la réalisation de l'innovation.

## Section 01 : Notion du management de l'innovation

Depuis plus d'un siècle, les managers révolutionnent les entreprises modernes avec des pratiques d'innovation en matière de gestion dans des réseaux structurels, processuels et transfrontaliers. D'Alfred Sloan à Jack Welch en passant par Steve Jobs, les chefs d'entreprise légendaires ont nourri l'essor d'une vaste classe moyenne mondiale, fournissant à la fois les moyens financiers et les biens et services nécessaires pour apporter le luxe aux masses (Murray, 2010). Peter Drucker (1954) a identifié le management comme l'innovation la plus significative du XX<sup>ème</sup> siècle<sup>1</sup>.

### 1.1. Définition du management de l'innovation

La définition du management de l'innovation qui est devenue une référence aujourd'hui est celle fournie par Birkinshaw et al. (2008), elle est exprimée comme : « *l'invention et mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de gestion qui est nouvelle pour l'état de l'art et vise à promouvoir les objectifs organisationnels* »<sup>2</sup>. Hamel (2006)<sup>3</sup> suppose que le management de l'innovation est la principale source d'avantage concurrentiel. Il soutient que ce concept est fondamental pour parvenir à un avantage compétitif et à la création d'un ensemble de compétences unique pour l'entreprise. Le management de l'innovation construit les compétences de base d'une entreprise. « *Firms should create unique competences by innovating in the managerial arena. If a firm cannot innovate in management, it cannot develop a competitive advantage. Therefore, management innovation leads to new research* »<sup>4</sup>.

Dans toute entreprise, ainsi que dans d'autres domaines d'interprétation de ses activités, il existe **trois niveaux** associés au management de l'innovation<sup>5</sup> :

- Niveau stratégique ;
  
- Niveau tactique ;

---

<sup>1</sup> Alba Sanchez et al. "Innovation Management practices, Strategic adaptation and Business Results : Evidence from the Electronics Industry" Journal of Technology Management & Innovation, 2011, Volume 6, Issue 2, pp. 15-29.

<sup>2</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G. and Mol, M.J. (2008) "Management innovation", *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 4, pp.825–845.

<sup>3</sup> Hamel, G. 'The why, what and how of management innovation', *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 2, 2006. pp.72–84.

<sup>4</sup> F.L. Roy et al. "The concept of management innovation: definition, state of the art and future research avenues". *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2018, 35(1):44

<sup>5</sup> Jerzy Woźniak, « Innovation management: Theory and practice ». Lodz University of Technology. Monographs 2015. Page 11.

- Niveau opérationnel ;

Le management de l'innovation au niveau stratégique est principalement lié à la détermination des principales orientations d'évolution des activités de l'entreprise en fonction des appréciations et des attentes des consommateurs et sur la base de l'analyse des actions des concurrents. Il se concentre sur la détermination des principaux objectifs de l'entreprise, dans lesquels les innovations doivent être mises en œuvre plus ou moins dans tous les domaines de l'entreprise. Cette hypothèse permet de créer une vision d'entreprise pro-innovation, avantageuse en termes de concurrence sur le marché et conforme aux hypothèses de base du développement des entreprises modernes dans une économie mondialisée. A ce niveau les éléments suivants nécessitent une attention particulière :

1. Les principaux buts et objectifs pour la conception de nouveaux produits et services ou la création d'innovations de produits ;
2. Nouvelles technologies ou modifications significatives sous forme d'innovations de processus ;
3. Principes de base de la création d'activités dans le domaine du marketing ou des innovations marketing ;
4. Concepts et méthodes pour le fonctionnement efficient et efficace de l'entreprise qui contribuent aux innovations organisationnelles.

Le développement d'une stratégie pour les activités de l'entreprise dans le domaine de l'innovation de produits constitue la base pour acquérir un avantage sur le marché. Il convient de garder à l'esprit que de telles actions doivent s'accompagner d'un travail dans tous les domaines de l'entreprise. Le nouveau produit n'arrivera sur le marché qu'à condition que le fabricant organise une technologie efficace et efficiente pour sa production et développe une stratégie de marketing appropriée. Les décisions prises au niveau stratégique impliquent également de sélectionner les organisations qui participeront au projet d'innovation et ainsi de déterminer la ou les équipes du projet. Des exemples de décisions stratégiques sont à citer :

- ❖ S'il convienne d'innover ou de vendre une unité commerciale ou de réduire les coûts, etc.
- ❖ Faut-il innover en interne ou en externe ?
- ❖ S'il faut choisir un type spécifique d'organisation externe comme partenaire ;

- ❖ S'il faut coopérer dans le cadre d'une alliance avec des partenaires externes, tels que des clients et des fournisseurs ;
- ❖ S'il faut impliquer des partenaires internes comme les départements R&D, marketing et fabrication de la même entreprise.

Le management de l'innovation **au niveau tactique** se traduit par des activités de planification de l'entreprise. Grâce à lui, il serait possible de créer des économies quantitativement et qualitativement mesurables et d'introduire des solutions pro-innovation et pro-efficacité. Ce niveau est responsable du développement détaillé des nouveaux produits et services ainsi que de la planification et de la préparation de leur processus de fabrication.

Le management de l'innovation au **niveau opérationnel** se réduit principalement au contrôle des processus de production qui permettent de tirer le meilleur parti du potentiel intellectuel et de l'expérience des employés dans le processus de création de nouvelles solutions. Les processus de rationalisation des activités de l'entreprise à ce niveau constituent la directive de base grâce à laquelle toute organisation peut acquérir un réel avantage concurrentiel et générer des résultats financiers positifs significatifs. À ce niveau, nous vérifions la production au moyen d'hypothèses tactiques formulées à travers son processus de rationalisation et l'introduction de divers types d'améliorations.

## 1.2. Objectifs du management de l'innovation

Le management de l'innovation est une combinaison de management des processus d'innovation et du management du changement. Il fait référence à la fois à l'innovation en matière de produits, de processus métier et d'organisation. Le management de l'innovation comprend un ensemble d'outils qui permettent aux managers et aux ingénieurs de coopérer avec une compréhension commune des processus et des objectifs. Il permet à l'organisation de répondre à des opportunités externes ou internes et d'utiliser sa créativité pour introduire de nouvelles idées, processus ou produits. Ce n'est pas relégué seulement à la R&D ; cela implique des travailleurs à tous les niveaux qui contribuent de manière créative au développement, à la fabrication et à la commercialisation des produits d'une entreprise. En utilisant des outils de management de l'innovation, la direction peut déclencher et déployer les capacités créatives de la main-d'œuvre pour le développement continu d'une entreprise.

Le management de l'innovation aide une organisation à saisir une opportunité et à l'utiliser pour créer et introduire assidûment de nouvelles idées, processus ou produits. La

créativité est la base du management de l'innovation ; l'objectif final est un changement dans les services ou les processus métier. Les idées innovantes sont le résultat de deux étapes consécutives : l'imitation et l'invention. L'objectif du management de l'innovation au sein d'une entreprise est de cultiver un environnement approprié pour encourager l'innovation. Un environnement approprié aiderait les entreprises à obtenir davantage de projets de coopération, voire « une plateforme de décollage pour les entreprises ». Le soutien de la direction supérieure est crucial pour une innovation réussie ; une orientation, une approbation et un soutien clairs sont essentiels aux efforts d'innovation.

Le management de l'innovation consiste aujourd'hui non seulement à conduire à bonne fin chaque projet d'innovation, mais aussi à « *définir les axes d'innovation de l'entreprise, à faire émerger les idées innovantes, à constituer (en amont des projets de lancement des produits nouveaux et de mise en place des procédés nouveaux) les ressources technologiques et marketing qui les alimenteront, à effectuer le choix des projets à lancer, à superviser leur réalisation* »<sup>1</sup>. Le management de l'innovation recouvre :

- La sélection d'innovations pertinentes (financièrement et techniquement accessibles) ;
- La gestion des compétences et moyens (internes et externes) requis par le projet ;
- La prise en compte des impacts sociaux et organisationnels (inertie et opposition) ;
- La promotion de l'innovation (favoriser la génération d'idées, accompagner le développement des projets).

## Section 02 : Les différentes générations du management de l'innovation

Bien que le concept de l'innovation ait été traité de manière professionnelle dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, nous commençons notre aperçu historique du management de l'innovation après la Seconde Guerre mondiale, car après la guerre, l'innovation était généralement considérée comme essentielle à la survie économique et technologique des nations et des entreprises. , ce qui a conduit à une utilisation généralisée et croissante de la recherche scientifique au détriment du management de l'innovation.

Les différentes générations du management de l'innovation émergent à des époques différentes et dans des contextes totalement différents, nécessitant différents types de

---

<sup>1</sup> Romon F. « Le management de l'innovation : Essai de modélisation dans une perspective systémique ». Thèse de doctorat en gestion, école centrale des arts et manufactures « Ecole Centrale Paris », novembre 2003. Page 8.

processus d'innovation. Niosi (1999, p. 117) fournit une description concise des générations successives :

La première génération a amené le laboratoire R&D de l'entreprise. La deuxième génération adapte les méthodes de gestion de projet à la R&D. Le troisième a apporté une collaboration interne entre les différentes fonctions de l'entreprise. Le quatrième ajoute des routines conçues pour rendre plus flexible la conduite de la fonction R&D grâce à l'incorporation des connaissances des utilisateurs et des concurrents.

Il existe également certaines différences en ce qui concerne le calendrier et l'intervalle des différentes générations, dans certains cas plus d'une décennie. Miller (2001), par exemple, situe la deuxième génération entre 1950 et 1985, tandis que Niosi (1999) situe la même génération entre le début des années 1960 et le début des années 1970. Même si la manière dont les différents auteurs sont parvenus à leur verdict n'est pas toujours claire, l'idée principale est d'indiquer quand une approche spécifique du management de l'innovation a été considérée comme le modèle de meilleures pratiques dominantes (c'est-à-dire le plus couramment appliqué).

Nous adoptons une procédure différente en utilisant des caractéristiques du contexte sociétal pour établir quand une génération spécifique a prévalu. Ainsi, nous plaçons la première génération entre la fin de la Seconde Guerre mondiale et le milieu des années 1960. Au milieu des années 1960, une large prise de conscience s'est manifestée quant aux effets sociétaux potentiellement négatifs de la technologie (Hughes, 1975). Nous plaçons la deuxième génération entre le milieu des années 1960 et la fin des années 1970. La fin des années 1970 a été marquée par une récession qui a eu un impact majeur sur les ressources allouées à l'innovation. Nous plaçons la troisième génération entre la fin des années 1970 et le début des années 1990, époque à laquelle Internet a fait sentir sa présence commerciale. Internet a joué un rôle crucial dans la capacité des individus à coopérer à distance et a encore stimulé l'émergence d'une économie véritablement mondiale. La quatrième génération a débuté au début des années 1990 et reste encore aujourd'hui l'approche dominante.

### **Section 03 : Le management des activités d'innovation**

Le management de l'innovation, défini comme l'ensemble des pratiques et des techniques permettant le pilotage de la stratégie d'innovation d'une entreprise, nécessite de combiner des perspectives variées, des savoirs ainsi que des compétences faisant référence à

des domaines d'expertises différents : l'économie, la gestion et le droit, mais aussi le management stratégique, les ressources humaines, le marketing, la logistique et la finance (voir le tableau N°01). Dans cette section, nous allons aborder comment les différentes activités d'innovation sont managées.

**Tableau 2-1 : Les domaines du management de l'innovation**

| Les domaines                     | Les indicateurs de mesure   |
|----------------------------------|---|
| Les inputs                       | Les individus<br>Les ressources financières et matérielles<br>Les outils                |
| Le management de la connaissance | La génération des idées<br>Le référentiel des connaissances<br>Les flux informationnels |
| L'innovation stratégique         | Orientation stratégique<br>Stratégie du leadership                                      |
| Organisation et culture          | Structure<br>Culture  |
| Gestion de portefeuille          | Equilibre risque/rendement<br>Utilisation des outils d'optimisation                     |
| Gestion de projet                | Efficacité du projet<br>Outils<br>Collaborations en matière de communication            |
| Commercialisation                | Étude de marché<br>Tests de marché<br>Marketing et ventes                               |

Source : établi par nous-mêmes d'après Adams et al. (2006).

### 3.1. Le management de la technologie

La technologie constitue le patrimoine de l'entreprise, c'est le stock de connaissances qui constituent le fondement des produits et des procédés de l'entreprise. Elle concerne également une activité de conception et de production en réponse à des besoins de marché. Le management de la technologie vient montrer la nécessité d'une gestion intégrée de la technologie fondée sur la capacité de l'entreprise à détecter et intégrer des techniques exogènes, à piloter la gestion de ses compétences en harmonie avec sa stratégie, à augmenter ses capacités d'apprentissage, de capitalisation et de gestion des connaissances, à valoriser ses savoir-faire au-delà de son champ d'activité.

Il recouvre, en effet<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> Millier P. : « structuration du champ du management de la technologie et de l'innovation », European Entrepreneurial learning N° 2003/08, janvier 2004.

- Le bilan du capital technologique détenu par l'entreprise représenté par le portefeuille de technologies ;
- La gestion et l'optimisation du portefeuille de technologies ;
- L'observation, l'identification, l'évaluation des technologies alternatives pour un besoin donné grâce à la veille ;
- Le choix des technologies les plus pertinentes pour obtenir un avantage concurrentiel ;
- L'accès à la maîtrise des compétences des technologies choisies ;
- L'amélioration ultérieure des technologies du portefeuille ;
- L'abandon des technologies obsolètes ;
- La gestion des activités de recherche et développement.

Cependant, souvent l'entreprise se trouve dans l'obligation de développer par ses propres ressources les technologies dont elle a besoin. Elle se trouve, donc, contrainte de créer, financer et gérer des activités de recherche et développement (R-D), c'est la raison pour laquelle nous parlons de management de la R-D.

### 3.2. Le management de la R-D

La R-D interne peut se définir comme étant l'activité qui « *consiste à assurer à l'intérieur de l'entreprise, notamment par le biais de la fonction R&D ou de cellules-projets, le développement de l'innovation. Cette forme d'organisation très répandue permet à l'entreprise de s'assurer une rente sur l'exploitation de l'innovation en limitant la diffusion des connaissances développées et en se protégeant par des moyens légaux des pratiques d'imitation* »<sup>1</sup>. Il s'agit de produire des connaissances dans un effort de recherche et les utiliser dans le développement et la mise au point d'un produit<sup>2</sup>. Son management recouvre essentiellement :

- La programmation, la planification de la R-D ;
- L'optimisation du financement de la R-D ;

---

<sup>1</sup> Loilier T. et Tellier A. : « La gestion de l'innovation », Éditions Management et société, 1999, Page 69.

<sup>2</sup> Soparnot R. et Stevens E. Op.cit., page 25.



- L'évaluation des travaux et de leur bonne utilisation ;
- L'organisation des moyens entre centres de recherche centraux et équipes décentralisées ;
- La gestion des ressources humaines de R-D (systèmes de récompenses, de promotion, de carrière des personnels de R-D, etc.) ;
- L'animation (stimuler la créativité) et la formation des chercheurs.

La gestion de la R-D ne se limite pas à celle des programmes de recherche. L'entreprise est surtout préoccupée de pouvoir disposer des compétences nécessaires à la réalisation de ses projets de développement. Ses dirigeants souhaiteraient que la R-D puisse fournir des réponses aux problèmes soulevés par les équipes de développement à la demande, mais le temps de programmation et d'exécution des projets (quelques mois à quelques années) est beaucoup plus court que celui nécessaire à la construction d'une compétence (quelques années, voire beaucoup plus). On ne peut donc avoir de R-D « juste à temps » asservie aux besoins des projets. La R-D construit donc plutôt un stock de connaissances et de compétences disponibles, dans lequel les projets peuvent puiser. Pour piloter l'évolution de ce stock, elle s'appuie sur une surveillance et une analyse de l'évolution des technologies, des marchés et de l'environnement concurrentiel.

Toutefois, même si cette analyse est bien faite, les compétences que l'entreprise construit et les connaissances qu'elle accumule peuvent ne pas être les plus adaptées aux besoins des projets, soit que des solutions plus performantes aient été développées ailleurs, soit que l'apport de technologies que l'entreprise ne maîtrise pas puisse être utile. Elle devra alors être capable d'identifier ces technologies utiles, de les récupérer et de les intégrer à ses systèmes. Cela constitue un rôle nouveau et essentiel pour la R-D, traditionnellement plutôt chargée de développer elle-même les compétences nécessaires.

### **3.3. Le management des compétences**

Chaque innovation suppose des transformations de l'organisation et de la qualité du travail ; elle impose des capacités d'adaptation, des échanges avec de nouveaux opérateurs, une créativité qui n'est pas disponible dans l'ensemble des compétences réunies par le passé. L'acquisition de ces compétences ne peut se faire que par la formation qui concerne aussi bien

les agents chargés de l'innovation que l'ensemble des salariés : les cadres, les agents de maîtrise et tous les ouvriers et employés.

Il est important de souligner que la formation et l'apprentissage dans l'entreprise ont pour but essentiel la création de compétences diversifiées nécessaires à l'innovation. Bellon (2002) affirme que toute organisation souhaitant acquérir les compétences dont elle a besoin doit élaborer un plan de formation. Ce dernier doit être défini en fonction des besoins de l'entreprise en compétences nécessaires dans le cadre de l'innovation et par la suite c'est tout un processus de diffusion des objectifs de la formation et de la mise en œuvre des moyens qui doit être enclenché.

L'apprentissage constitue le processus par lequel on s'approprie des connaissances et des compétences. Il existe plusieurs formes d'apprentissage que nous pouvons classer en sept (B. Bellon, 2002)<sup>1</sup> processus qui diffèrent dans leur mode d'acquisition mais qui se combinent, lesquelles sont :

- Apprentissage par l'étude qui s'effectue dans l'école, l'université et le système éducatif spécialisé en sciences et technologie ;
- Apprentissage par la recherche qui s'effectue dans les centres de recherche technique et dans des laboratoires propres ;
- Apprentissage par l'expérience des essais et erreurs : il est le résultat d'un projet d'entreprise, de la mémoire des erreurs passées dans la gestion d'autres projets ;
- Apprentissage par l'usage qui s'effectue via l'acquisition de machines, de procédés, de licence et par le transfert de connaissance par copie et coopération de techniciens extérieurs ;
- Apprentissage par la pratique qui se réalise dans les ateliers de production ;
- Apprentissage par l'évaluation : par l'évaluation de projets ;
- Apprentissage par l'interaction ou la coopération : c'est un apprentissage par le travail en commun.

---

<sup>1</sup> Bellon B., « L'innovation créatrice », Éditions ECONOMICA, 2002. Page 99.

### 3.3.1. Le poids de l'apprentissage organisationnel dans l'innovation

Selon Soparnot et Stevens (2007), l'apprentissage organisationnel constitue la caractéristique commune des entreprises performantes sur le long terme, c'est-à-dire, elles ont développé une capacité à améliorer et renouveler de façon continue leurs modes de fonctionnements et leurs schémas d'interprétation.

L'apprentissage organisationnel est défini par Koenig G. (1994) comme « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* »<sup>1</sup>. La formation de cette connaissance collective et spécifique à l'entreprise permet à l'opérateur, à travers ces expériences dans le groupe et par les interactions transversales, de réagir à des situations de travail imprévisibles. L'un des objectifs du développement de l'apprentissage organisationnel est la création d'organisations apprenantes. Sous le terme d' « organisation apprenante » nous regroupons ces nouvelles capacités d'apprentissage, d'informations multiples et de formation continue du personnel.

Deux approches complémentaires expliquent les voies de l'apprentissage. Pour March (1991)<sup>2</sup> l'apprentissage relève des processus d'exploitation et d'exploration. Argyris et Schon (1996) quant à eux, identifient les apprentissages en simple et double boucle.

Pour March (1991)<sup>3</sup>, l'exploitation se réfère à l'accumulation d'expérience. Lorsqu'une pratique de gestion se répète régulièrement, les acteurs accordent une attention particulière aux résultats obtenus. Les pratiques en cours dans une organisation se perfectionnent sous l'effet de la répétition, ce qui peut être formulé : « apprendre à faire mieux la même chose ». Il existe logiquement une relation entre l'exploitation et l'innovation incrémentale, qui s'influencent mutuellement. En effet, l'entreprise qui sait exploiter des connaissances et informations accumulées sous l'effet des expériences stimule les innovations incrémentales. Aussi, l'activité d'innovation permet la production de connaissances qui soutiennent la capacité d'apprentissage par exploitation.

---

<sup>1</sup> Koenig G., « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », Revue française de gestion, janvier-février 1994. Cité par Soparnot R. et Stevens E., 2007, op.cit. Page 111.

<sup>2</sup> March J., « Exploration et Exploitation » in « Organizational learning », Organization Science, Vol. 1, n° 2, 1991.

<sup>3</sup> Argyris C. et Schon D. A., « Apprentissage organisationnel : théorie, méthode et pratique », Bruxelles, De Boeck Université, 1996.

Pour March (1991), l'exploration consiste à renouveler en profondeur les modes d'interprétation et les pratiques organisationnelles. Il s'agit de faire ce qui n'a jamais été fait, d'inventer et d'expérimenter des pratiques nouvelles, autrement dit il s'agit de : « apprendre à faire les choses autrement », ce qui a un lien étroit avec l'innovation de rupture.

S'agissant des travaux d'Argyris et Schon (1996), ils font une distinction entre les apprentissages en simple et en double boucle. L'apprentissage en simple boucle répond à une logique d'accumulation d'expérience, par la répétition et l'analyse des stratégies d'action que l'organisation permet leur perfectionnement. Pour l'apprentissage en double boucle, les stratégies d'actions, les paradigmes et les valeurs directrices sont transformés, c'est-à-dire, une réinterprétation et une reconstruction des modalités et des prémices de l'action sont opérés, ce qui permet l'expérimentation de pratiques innovantes.

Enfin, nous pouvons noter que l'apprentissage organisationnel est primordial pour une entreprise afin de stimuler ses activités d'innovation. En effet, l'entreprise doit chercher à accumuler de l'expérience afin de produire des améliorations incrémentales et elle doit explorer sans cesse de nouvelles voies afin de stimuler les innovations de ruptures malgré les risques et les coûts plus élevés.

### **3.4. Management des systèmes d'information et de veille scientifique**

L'information est aussi considérée comme facteur constitutif d'une organisation apprenante, elle est essentielle dans la mise en œuvre des activités d'innovation. Les Systèmes d'Information sont classiquement définis par Reix (2004) comme « *un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures ... permettant d'acquérir, de traiter, stocker communiquer des informations dans les organisations* »<sup>1</sup>.

Le système d'information recueille, traite et mémorise les informations pour en nourrir l'ensemble de l'organisation. Le traitement constitue certainement la fonction principale du système d'information car il a pour objectif de procurer aux responsables des informations directement utilisables<sup>2</sup>.

Le système d'information de l'entreprise est constitué de système interne et de système externe (Bellon B., 2002). D'une part, le système interne est constitué de la comptabilité de l'entreprise, des documents de projets, des comptes rendus, etc. dont les

<sup>1</sup> Reix, R. « Systèmes d'information et management des organisations », Vuibert, Paris, 2004, page 75.

<sup>2</sup> Bouvier A-M., Longatte J. et Muller J., « Economie d'entreprise », DUNOD, Paris, 2007, page 94.

sources peuvent être les réunions structurées, les groupes de projets, cercles de qualité, contrôle de gestion, services des études et de l'information, etc. D'autre part, le système externe est constitué des banques de données, veille de branche, veille technologique, etc. dont les différentes sources peuvent être les clients et fournisseurs, banques de brevets, salons, conférences, centres de recherches, etc.

On parle aujourd'hui beaucoup plus de veille que d'information. En effet, le système de veille consiste à suivre et évaluer l'évolution des technologies, des marchés, du comportement des concurrents, connaissance de la réglementation et les autres décisions publiques, s'informer des modes d'organisation et de management, etc. La veille constitue un enjeu stratégique pour l'entreprise puisqu'elle permet de développer de nouveaux produits et procédés, s'associer avec des partenaires extérieurs, de raccourcir les délais d'apprentissage, d'augmenter la capacité d'innovation et mieux utiliser le capital humain et physique, etc. Nous devons noter, selon l'avis de Bellon B. (2002), que la veille technologique doit être coordonnée avec d'autres volets importants (veille commerciale, veille concurrentielle, veille juridique, veille environnementale, etc.) afin de capter, traiter, utiliser les informations utiles à l'entreprise.

La veille technologique est un facteur qui favorise l'innovation dans l'entreprise. L'étude des concurrents et des technologies émergentes sera effectuée à l'aide de différents moyens : étude de marché, information en provenance des organismes publics, participation à des conférences et manifestations industrielles et scientifiques, recherche documentaire, collaboration avec des centres de recherche.

### **3.5. La gestion des ressources humaines (GRH)**

Outre les déterminants techniques et technologiques des activités d'innovation, la gestion des ressources humaines constitue une variable importante dans la mise en place d'un processus d'innovation. Initialement, la problématique consistait seulement à s'assurer que la bonne compétence soit au bon endroit, au bon moment, afin de garantir le succès de l'entreprise. Cela semble simple, mais gérer un tel processus qui vise le développement et la stabilité de l'entreprise n'est pas facile à concrétiser. Les cadres dirigeants ont pris conscience de ce défi lorsqu'ils ont réalisé que ce genre de compétence était nécessaire si l'entreprise voulait affronter la concurrence à son avantage par la commercialisation de nouveaux produits de meilleure qualité et de moindre coût. L'intérêt s'est porté alors sur la formation, le leadership, le rôle de la culture d'entreprise et même le dirigeant doit faire preuve de charisme

sans pour autant étouffer la créativité de ses collaborateurs<sup>1</sup>. Les nouvelles formes d'organisation en réseau moins hiérarchiques et plus guidés par les processus ont rendu les implications comportementales primordiales pour le succès de l'entreprise.<sup>2</sup>

La gestion des ressources humaines en vue de développer les activités d'innovation ne se limite pas à un travail d'animation et de motivation auprès des salariés (distribution des bonus et primes de créativité), mais elle assure l'adéquation entre les besoins et les ressources en hommes de l'entreprise. Un volet très important dans la GRH favorable aux activités d'innovation, est celui de la gestion des carrières. En effet, l'adéquation entre besoins et ressources en hommes peut être assurée par la promotion. La gestion des carrières se déroule en trois étapes : premièrement, la détection des potentiels ; identification des salariés dont les capacités justifient une promotion. Pour ce faire, l'entreprise constituera des bilans de compétences (tests de personnalité, analyse du parcours professionnel, etc.). Deuxièmement, la formation qui consiste à une mise à niveau des connaissances et des compétences pour assurer le poste visé. Troisièmement, l'adéquation du salarié avec les besoins de l'entreprise en assurant une convergence des objectifs pour développer une plus grande motivation.<sup>3</sup>

Un autre élément capital dans la GRH, est celui de la mobilité interne et externe des salariés. Dans ce sens nous pouvons parler de mobilité géographique (capacité du salarié à changer le lieu de travail suite à des délocalisations, des nouvelles implantations ou réorganisations, etc.), de mobilité polyvalente (capacité du salarié à se former sur de nouvelles technologies) et la mobilité technique (capacité du salarié à accroître ses connaissances et ses compétences dans la technologie sur laquelle il travaille).<sup>4</sup>

La motivation des salariés est un élément important de la GRH qui conditionne la réussite des projets d'innovation dans l'entreprise. Cette motivation passe par l'offre d'un cadre de travail confortable en octroyant une rémunération juste et équitable. Un autre point motivant pour le salarié est qu'il soit concerné par les objectifs de l'entreprise, c'est-à-dire une convergence des objectifs de l'entreprise et du salarié devra être recherchée. Le salarié souhaite encore être impliqué fortement dans l'organisation en ayant plus de libertés et d'initiatives. La recherche d'une plus grande responsabilité et d'une plus grande créativité

---

<sup>1</sup> Koenig G. (1996), op.cit., page 325.

<sup>2</sup> Amidon D. M. « Innovation et management des connaissances », Editions d'Organisation, 2001, page 86.

<sup>3</sup> Bouvier et al. Op.cit. Page 64.

<sup>4</sup> Ibid. Page 67.

passer par la mise en place de structures et projets divers : plan d'amélioration des performances, cercles de qualité, cercle de progrès, etc. elle aboutit à une modification des structures, se traduisant par une diminution du nombre de niveaux hiérarchiques.

La communication interne est un élément important dans la création d'un climat de participation. La communication descendante (journaux internes, affichage, lettre, messageries, etc.), vecteur d'information des salariés, est également un outil de motivation par les honneurs (communication des résultats d'un travailleur ou d'un groupe qui satisfait le besoin de reconnaissance de l'individu). La communication ascendante s'inscrit parfaitement dans l'objectif de participation des salariés et prend des formes diverses.<sup>1</sup>

### 3.6. La culture d'entreprise et l'innovation

Une autre caractéristique organisationnelle de nature à stimuler fortement l'innovation est la culture de l'entreprise. En effet, lorsque la culture d'entreprise est forte, elle permet d'unifier les comportements et les orienter vers des objectifs communs (Alter, 1999). Lorsque l'entreprise adopte une culture qui stimule les initiatives de ses individus, elle génère des idées nouvelles.

Dans un environnement incertain, les entreprises qui ont une longueur d'avance, sont celles qui ont élaboré un changement culturel pour retravailler l'organisation, sa structure et ses processus, et mettre en place des actions sur l'identité de l'organisation. Cela demande de fortes implications des dirigeants pour créer une culture d'entreprise motivante, donner une vision claire et simple d'une stratégie, à moyen terme, afin de permettre aux collaborateurs de s'identifier à cette vision et de se projeter dans l'avenir pour répondre au mieux à l'objectif fixé par l'entreprise. Les dirigeants doivent aussi élaborer une politique de reconnaissance et encourager la créativité de chacun et donner la chance à toutes les idées, afin de réaliser des innovations qui leur permettront de se différencier de la concurrence.<sup>2</sup>

Torrès-Blay Olivier (2004) préfère parler d'idéologie d'entreprise et non seulement de culture d'entreprise, et par idéologie il entend tout un système des idées, des valeurs et des croyances qui sous-tend la politique générale de l'entreprise. En effet, à l'intérieur de l'organisation tous les membres adhèrent à un système de valeurs et de cultures qui influence largement le fonctionnement et la dynamique de l'organisation ; si les salariés pensent qu'ils

---

<sup>1</sup> Ibid. Page 71.

<sup>2</sup> Ibid. Page 112.

ont une responsabilité et un devoir envers l'organisation ils contribueront certainement à sa réussite, par contre, si les salariés se sentent seulement exploités comme des machines, ils constitueront un frein à son épanouissement. Si la culture d'innovation n'est pas répandue et diffusée au sein de l'organisation, la conduite des projets d'innovation sera certainement lente et le risque d'échec augmente.

### **3.7. Le management des réseaux de collaboration**

L'importance des réseaux collaboratifs de recherche et de développement pour une innovation réussie est de plus en plus reconnue.<sup>1</sup> De telles collaborations comprennent (sans toutefois s'y limiter) les coentreprises, les accords de licence, les associations de recherche, les programmes de recherche conjoints parrainés, des réseaux à valeur ajoutée pour les échanges techniques et scientifiques et des réseaux informels. La recherche collaborative est particulièrement importante dans les secteurs de haute technologie, où il est peu probable qu'un seul individu ou une seule organisation possède toutes les ressources et capacités nécessaires pour développer et mettre en œuvre une innovation significative.

À mesure que les entreprises forgent des relations de collaboration, elles tissent entre elles un réseau de chemins qui peuvent servir de conduits d'information et d'autres ressources. En permettant aux entreprises membres d'accéder à un plus large éventail d'informations (et d'autres ressources) que celles dont disposent les entreprises individuelles, les réseaux interentreprises peuvent permettre aux entreprises de réaliser bien plus que ce qu'elles pourraient réaliser individuellement. Les réseaux interentreprises constituent donc un moteur important de l'innovation. En outre, la structure du réseau est susceptible d'influencer le flux d'informations et d'autres ressources à travers le réseau. Par exemple, dans un réseau dense où il existe de nombreux chemins potentiels pour que l'information circule entre deux entreprises, la diffusion de l'information devrait être assez rapide et étendue.

### **3.7. Capitalisation de la propriété intellectuelle**

Dans une économie caractérisée par une forte pression de la concurrence internationale et par une course à l'innovation permanente, il est crucial de protéger et de valoriser la propriété intellectuelle. La PI permet traditionnellement de lutter contre la contrefaçon et de jouer un rôle économique majeur d'incitation à l'innovation : celui qui a innové peut

---

<sup>1</sup> G. Ahuja and C. M. Lampert, "Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions," *Strategic Management Journal* 22(2001).



s'approprier les fruits de sa création, l'exclusivité agissant comme une barrière à l'entrée<sup>1</sup>. Au-delà de ces fonctions traditionnelles, les usages de la PI s'étendent et se diversifient : Maîtriser son environnement concurrentiel, communiquer sur ses innovations auprès du grand public, entamer une négociation avec des concurrents, manager son capital humain, enrôler ses partenaires, etc.

Aujourd'hui, le principe de l'entreprise est de breveter<sup>2</sup> « tout ce qui se voit » et de garder secret « ce qui peut l'être », notamment ce qui concerne la fabrication (en particulier des matériaux fabriqués par l'entreprise elle-même). Si le secret reste un moyen de protection pour le groupe, nécessitant une importante sensibilisation des employés à la question de la confidentialité, c'est parce qu'une fois que le brevet est publié, il rend aussi les concurrents plus intelligents.

#### **Section 04 : Les outils d'aide au management de l'innovation**

Pour renforcer le développement d'innovations au sein d'une entreprise, il est nécessaire de s'appuyer sur différents outils de management d'innovation. En effet, il existe plusieurs modèles de matrices qui aident à générer les idées d'innovation et mieux gérer le fruit des innovations.<sup>3</sup> Nous allons traiter les principaux outils.

##### **4.1. Le Design Thinking**

Le design thinking est une démarche de l'innovation et de son management à la croisée de la pensée intuitive et de la pensée analytique<sup>4</sup>. Elle consiste à se servir des outils du design pour résoudre des problèmes et gérer des projets innovants grâce à l'intelligence collective, quel que soit le domaine. Le design thinking permet d'apporter une solution innovante à une problématique en se servant de trois principes fondamentaux :

- ❖ La désirabilité : est-ce en accord avec les attentes et les désirs des utilisateurs, des consommateurs, des clients ?

---

<sup>1</sup> Gay Claudine et Szostak Béangère, « Management de l'innovation ». DUNOD, 2017. Page 48.

<sup>2</sup> NB : « La principale fonction du brevet est d'inciter l'innovation technologique en conférant un monopole d'exploitation à son titulaire ».

<sup>3</sup> GOGU Grigore, « Méthodologie d'innovation. La résolution des problèmes créatifs ». Revue française de gestion Industrielle, Vol 19, N°3, 2000. Pages 35-62.

<sup>4</sup> Carlgren, L., Rauth, I. et Elmquis, M. (2016), « Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment », *Creativity and Innovation Management*, vol. 25, n° 1, p. 38-57.

- ❖ La faisabilité organisationnelle et technologique : est-ce réalisable et utile par rapport au contexte ?
- ❖ La viabilité : est-ce durable dans le temps compte tenu du modèle économique ?

À la convergence de ces trois critères, se trouve le Design d'innovation<sup>1</sup>.

Le design thinking repose sur plusieurs étapes, au nombre de 7 selon Rolf Faste :

1. Définir : le problème à régler est à identifier, il convient aussi de prioriser le projet et de déterminer les éléments qui en assureront le succès ;
2. Rechercher : il est nécessaire de collecter des exemples d'échecs, de revoir l'historique des problèmes ;
3. Idéation : il faut identifier les besoins et les motivations des utilisateurs, générer le plus d'idées possible en ayant recours au brainstorming ;
4. Prototyper : cette phase permet d'affiner les idées, de créer des prototypes, des maquettes, et d'avoir un retour des clients potentiels ;
5. Sélectionner : ici, il s'agit de choisir l'idée la plus intéressante ;
6. Implémenter : il faut rédiger le plan d'action, déterminer les ressources nécessaires et délivrer l'innovation au client final ;
7. Apprendre : cette dernière étape permet de recevoir un retour du client final, et d'évaluer si la solution répond à l'objectif préalablement défini. C'est aussi une phase pour identifier les sources d'optimisation.

#### 4.2. La méthode TRIZ

L'acronyme « TRIZ » signifie « théorie de résolution des problèmes inventifs ». Il s'agit d'une méthode qui utilise plusieurs outils pour résoudre les problématiques d'innovation. Elle permet d'aider les équipes en charge de l'innovation à lutter contre les freins à l'imagination et l'inertie psychologique<sup>2</sup>. La méthode TRIZ apporte des solutions techniques astucieuses, selon 40 principes d'innovation, pour rendre les phases de brainstorming efficaces. Cette matrice permet d'émettre des critiques et de nouvelles pistes de réflexion en analysant le produit ou le service existant pour étudier comment le transformer.

---

<sup>1</sup> Brunet Emmanuelle, « La boîte à outils du Design Thinking ». DUNOD, 2019. Page 12.

<sup>2</sup> BOLDRINI J.-C., « L'Accompagnement des projets d'innovation. Le suivi de l'introduction de la méthode TRIZ dans des entreprises de petite taille », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Nantes, 2005.

En bref, la méthode TRIZ permet de générer de multiples idées pendant un temps limité. Pour la mettre en place, il convient de :

1. Déterminer l'intention : pour faire évoluer le produit ou le service existant, il convient de poser son intention suite à une réunion avec un panel de plusieurs collaborateurs. L'intention peut être de vouloir résoudre un problème. Dans ce cas, le groupe utilise des principes de la méthode TRIZ orientés sur la résolution du problème en question. Le but est de réduire le nombre de principes qui répondent à la problématique après avoir identifié le problème initial. Mais il peut aussi s'agir d'avoir l'intention de créer un nouveau produit. Ici, les 40 principes d'innovation sont utilisés de manière plus libre. Ils agissent en tant qu'incubateur pour proposer des solutions intéressantes. Les principes sont composés de sous-principes, il y a donc au total 120 formulations.

2. Définir l'environnement d'utilisation des principes : il faut décrire si l'innovation ne concerne qu'une partie du produit ou son entièreté. Il convient de nommer le produit de façon simple et générique, puis de lister les parties du produit, les objets proches et les caractéristiques (dans une limite de 5 pour chacune des catégories).

3. Faire des schémas des idées et du produit initial : la méthode TRIZ permet de schématiser le problème identifié, les idées utilisées et les solutions pouvant y répondre.

4. Chercher des solutions : la matrice TRIZ repose sur la formulation des principes et des sous-principes. Il faut donc les appliquer de manière ouverte pour produire des idées. L'équipe doit se servir de son imagination pour trouver des idées innovantes en fonction des différentes formulations.

5. Analyser les solutions et choisir le résultat idéal : la dernière étape consiste à analyser les idées émises tout en prenant en compte les effets positifs, négatifs et la réduction des coûts induite. Cela permettra aux innovateurs de choisir le produit qui se rapproche le plus du résultat idéal.

### 5.3. La méthode CK

Cette méthode réunit deux mondes jusque-là séparés : le monde de la créativité (Concept Space) et le monde de la connaissance (Knowledge space).<sup>1</sup> La méthode CK est une

---

<sup>1</sup> HATCHUEL A. et WEIL B., "C-K design theory: an advanced formulation". *Research in Engineering Design* 19, n°4. 2009. Pages 181-192.

puissante stratégie de management de l'innovation. Elle permet l'invention de produits ou de services innovants, mais aussi de piloter l'ensemble du processus d'innovation associé. Son utilisation accroît le développement de concepts disruptifs à fort potentiel. Elle s'appuie sur deux principes, dont elle tire ses initiales :

- L'espace de concept (C) : il concerne la nouveauté, les idées, l'imaginaire. C'est ici qu'apparaissent les nouveaux concepts.
- L'espace de connaissance (K pour knowledge) : il s'agit d'apporter des savoir-faire, des connaissances à l'innovation pour qu'elle ait un caractère réalisable.

Les allers retours entre les espaces C et K sont nécessaires pour créer une nouvelle innovation réalisable.

Le modèle CK s'appuie sur quatre dimensions :

1. la valeur pour le client ;
2. le business model ;
3. les fonctions du produit ou du service ;
4. les technologies du produit ou du service.

C'est la seule matrice qui permet de créer des propositions originales sur chacune des dimensions (l'espace C), puis à les évaluer (l'espace K).

#### 4.4. La matrice de découverte

La technique de la matrice de découverte est considérée comme un élément clé de la créativité. Il s'agit d'un tableau à double entrée qui permet de produire de nouvelles idées en combinant deux idées ou deux univers très différents<sup>1</sup>.

De nombreux concepts innovants sont nés de la matrice de découverte et connaissent un réel succès commercial. En exemple représentatif, il est possible de citer la motoneige qui est une motocyclette adaptée aux skis ou encore le kit-surf qui combine un cerf-volant et un surf modifié.

La matrice de découverte permet de :

- Trouver de nouveaux usages pour un produit ou un service existant ;
- Imaginer de nouveaux produits ou services.

---

<sup>1</sup> Benoit-Cervantes Géraldine, « La boîte à outils de l'innovation ». Dunod, Paris, 2008. Page 104.

**Conclusion**

A titre de rappel et d'insistance, nous réaffirmons que lorsqu'une entreprise adopte une démarche de management de l'innovation, il est important qu'elle soit à l'écoute de son marché et de ses clients. Elle doit aussi gérer l'innovation en s'appuyant sur des outils, des techniques et mobiliser les ressources financières et humaines nécessaires.

Le management de l'innovation s'applique dans chaque secteur de l'entreprise : de la production à la vente en passant par le management lui-même. Il y apporte de multiples avantages : il stimule la croissance, augmente les recettes et les bénéfices. Il motive l'implication des salariés, encourage la collaboration et le travail d'équipe. L'entreprise est ainsi plus créative en faisant appel à l'intelligence collective.

Nous rappelons dans cette conclusion que les pratiques d'innovation actuelles suggèrent que les entreprises innovantes ne suivent pas automatiquement les meilleures pratiques prescrites par le modèle dominant de leur époque. En fait, les responsables de l'innovation s'interrogent le plus souvent sur la manière de gérer leur processus d'innovation en fonction de leur contexte spécifique. En effet, le management des activités d'innovation n'est pas un guide immuable mais il constitue le plus souvent la réponse adéquate des entreprises pour rester compétitives.

## Chapitre 03 : Le management des activités d'innovation dans les entreprises de la wilaya de Bejaia

### Introduction

Une entreprise qui souhaite innover, c'est bien, mais l'envie ne suffit pas à réussir des innovations. Il est nécessaire de mettre en place un ensemble de dispositifs et de techniques de gestion, favorable au développement des innovations. C'est ce qui est appelé le « *management de l'innovation* ». En cohérence avec la stratégie de l'entreprise, le management de l'innovation consiste à mettre en place des moyens (financiers, humains, technologiques, etc.), des processus (gestion de projet, planification de la recherche...) et des routines (veille, études marketing, qualité, etc.), en vue de canaliser les énergies des inventeurs, des ingénieurs, du personnel de l'entreprise pour construire et faire évoluer un corps de compétences (par achat, par partenariat ou par effort interne), à partir duquel on pourra élaborer des procédures, des produits et des services nouveaux. Chaque nouveauté engendre l'acquisition d'un avantage concurrentiel, le développement d'une activité durablement rentable. L'innovation se trouve diffusée sur un marché que l'on aura identifié ou créé, et plus généralement, engendre de la valeur et des richesses pour l'entreprise.

L'importance d'une compréhension de l'innovation comme un processus, se justifie par le fait qu'il façonne la manière dont nous essayons de la gérer. Cette compréhension a beaucoup changé au fil du temps. Les premiers modèles ont vu l'innovation comme une séquence linéaire d'activités fonctionnelles basée principalement sur l'investissement en recherche et développement et la recherche scientifique. Aujourd'hui, l'innovation n'est plus abordée comme un processus linéaire. La nature du processus d'innovation a évolué à partir de modèles linéaires simples à des modèles interactifs de plus en plus complexes. La complexité de ces processus provient de la forte interaction demandée entre les processus internes de l'entreprise et les processus externes de l'environnement de l'entreprise.

Dans notre étude du management de l'innovation auprès des entreprises de Bejaia, nous adopterons cette vision interactive et élargie de l'innovation qui reflète bien la réalité d'aujourd'hui. Dans cette lignée, l'innovation est caractérisée par un travail collectif et une ambition partagée dans tous les départements de l'entreprise. Notre étude s'inscrit dans ce champ de recherche qui s'interroge sur le management des activités d'innovation tout en

mettant en exergue l'importance des pratiques managériales dans la création des connaissances et la stimulation de l'innovation.

Pour apporter des réponses aux questions soulevées dans la problématique, nous avons mené une enquête de terrain auprès des entreprises de Bejaia. Les résultats seront analysés au cours des sections qui vont suivre dans ce chapitre. Ce dernier sera scindé en cinq sections. La première section va rappeler la méthodologie et conditions générales de l'enquête ainsi que la présentation du profil des entreprises enquêtées. La deuxième section va porter sur les pratiques et les activités d'innovation dans les entreprises. Une troisième section sera consacrée à l'encadrement des processus d'innovation. Enfin, dans la quatrième section, nous allons parler du management de l'innovation.

### **Section 01 : Méthodologie de l'enquête et profil des entreprises étudiées**

En sciences humaines, la méthode d'enquête<sup>1</sup> est l'une des méthodes les plus employées, elle constitue l'instrument par excellence des études de populations. Vu sa souplesse, le chercheur la choisit pour recueillir des informations auprès des individus, considérés comme l'objet d'étude le plus sensible. Nous avons choisis de faire recours à un tel instrument pour répondre aux questions posées dans notre mémoire.

Dans la présente section, nous commençons par exposer la démarche méthodologique suivie pour mener notre travail de recherche, et justifier les choix qui nous ont amenés à circonscrire notre objet d'étude. Ensuite, nous expliquerons les critères qui nous ont incités à cibler ce terrain d'étude ainsi que les entreprises de Bejaia comme sujet d'étude empirique. Enfin, nous présenterons les caractéristiques des entreprises innovantes qui ont accepté de répondre à notre questionnaire.

#### **1.1. La conception de notre enquête de terrain**

Aussi appelé « étude de terrain » ou « travail de terrain », l'enquête de terrain permet au chercheur d'étudier son sujet dans son environnement naturel pour mieux le comprendre. Le contexte est un élément central de l'analyse. L'enquête de terrain est une méthode de collecte de données plutôt qualitative pour laquelle le chercheur doit se rendre sur le terrain et

---

<sup>1</sup> Hamel Nawel et Nadjiba Benazzouz, « La conception de la méthode d'enquête en sciences humaines ». Revue des Sciences de l'Homme et de la Société, N°23, Juin 2017. Pages 19-35.

mener ses recherches dans le cadre quotidien du sujet étudié, tel qu'une salle de classe ou une entreprise.

En choisissant ce mode de recherche, on obtient une image concrète du domaine de recherche dans un environnement pratique (contrairement à un cadre de laboratoire dans lequel un chercheur tente d'exclure autant de facteurs externes que possible), ce qui peut influencer les résultats de la recherche. À travers diverses techniques, l'enquête de terrain permet de récolter des données informatives utiles qui doivent aider l'enquêteur à répondre à sa problématique et vérifier ses hypothèses.

### **1.1.1. Enquête par questionnaire**

Dans ce cas, les réponses fournies par les répondants sont remplies par nous-mêmes dans le questionnaire. Une telle méthode a été adoptée vu la sensibilité du sujet de l'innovation et le caractère confidentiel que les entrepreneurs lui attribuent. Ainsi, nous avons décidé de simplifier les questions en faisant usages de concepts plus simples (exemples : employer le mot nouveauté à la place d'innovation, employer le mot progressif à la place de incrémental, etc.).

Il faut faire preuve d'intelligence et de discrétion car ici le chercheur doit considérer sa propre influence sur les réponses et essayer de la réduire. On sait que la présence du chercheur a un impact sur la manière dont les réponses sont choisies et sur la fiabilité des informations collectées car l'apparence du chercheur et la manière dont il se présente peuvent affecter les réponses et la manière dont les participants interagissent avec les questions de recherche.

Notre approche de la pratique et le développement de l'innovation est compréhensive. Il s'agit d'identifier les pratiques d'innovation courantes en définissant les différents types d'innovation ainsi que les activités d'innovation. Nous souhaitons comprendre si les processus d'innovation sont organisés et structuré dans ces entreprises, par conséquent il est primordial de les interroger sur la politique d'innovation et l'encadrement des processus d'innovation.

### **1.1.2. Les parties du questionnaire**

Dans l'objectif de cerner notre problématique de recherche, nous avons structuré le questionnaire de l'enquête en quatre parties :



- La première partie qui vise à renseigner l'identité des répondants de l'enquête, comporte des données générales sur l'entreprise. Elle sert, dans un premier temps, à identifier la société (Nom de l'entreprise, sa branche d'activité, son lieu de localisation, statut juridique, et enfin l'effectif total de l'entreprise) ;
- La deuxième partie qui porte sur les pratiques de l'innovation, servira à identifier les types d'innovation (Innovation de produit, innovation de procédés, Innovation organisationnelle, Innovation de marketing);
- La troisième partie du questionnaire porte sur les activités d'innovation. Dans ce cas, il s'agit d'identifier les types d'activités engagées afin de développer ou d'acquérir des innovations (R&D, Acquisitions de machine, formations, etc.) ;
- La quatrième partie qui porte sur le management des activités d'innovation et la stratégie d'innovation, va clarifier si l'activité d'innovation est une véritable préoccupation pour les managers des entreprises. Nous essayerons de savoir comment ces activités d'innovation sont managées et pilotées.

## **1.2. L'élaboration du protocole de la collecte des données**

Il s'agit de concevoir les instruments de mesure (questionnaire, guide d'entretien, grille d'observation, etc.) qui permettront de recueillir les données nécessaires à l'analyse. Dans notre cas, la collecte des données a été faite par des entrevues sur le terrain. Le recours à un tel moyen a été fait en raison des avantages que fournit ce moyen de communication. Notre présence personnelle a facilité la clarification et l'adaptation des questions aux répondants. Nous avons nous-mêmes administré le questionnaire auprès de la majorité des enquêtés. Nous avons également remplis le questionnaire de nos propres mains, parfois nous devons nous plier aux exigences des répondants en étalant le travail sur deux ou trois semaines. Il a été souvent très compliqué d'obtenir un accord pour répondre au questionnaire (une attente parfois de deux à trois mois). Nous devons aussi témoigner que souvent il fallait passer par plusieurs départements de l'entreprise afin d'obtenir toutes les réponses au questionnaire.

La plupart des entrepreneurs ou des cadres dirigeants qui nous ont reçus ne pouvaient se rendre disponible qu'en dehors des heures normales de travail. Un autre facteur entravant notre travail est que les entrepreneurs ou les chefs d'entreprises semblent être dérangés par les enquêtes. Ils pensent que les informations vont servir à des fins de fiscalité. Cette

tendance à cacher les informations et rendre confidentiel le chiffre d'affaires limite davantage notre travail de terrain, causant ainsi un taux de réponse très faible pour certaines questions (La créativité, l'encadrement des processus, etc.). Il est aussi important de signaler qu'il y a des entreprises qui n'ont pas accepté de nous recevoir sous prétexte qu'ils n'ont pas assez de temps à nous consacrer, ce qui a limité notre échantillon à 20 entreprises.

### **1.3. Echantillon et statistiques descriptives**

Dans notre cas il est plus logique de recourir à un échantillonnage aléatoire (du moment que la population est bien définie et déterminée) mais la contrainte financière et celle du temps nous empêche d'en utiliser cette méthode. De ce fait, notre enquête s'est limitée à 20 entreprises, ce qui rend les résultats pas suffisamment représentatifs et non généralisables. Afin de constituer notre échantillon, nous avons distribué le questionnaire pour au moins une centaine d'entreprises pour pouvoir en récupérer le maximum. La tâche s'est avérée trop complexe malgré notre insistance forte et répétée. Même en passant par des connaissances personnelles et des réseaux informels nous avons été déçus par des refus systématiques et une obstination à rendre confidentiels tous les aspects de la vie de l'entreprise. Ce qui réduit la portée des résultats obtenus dans une certaine mesure.

Certes, notre méthode fait l'objet de quelques réserves sur le plan scientifique, néanmoins, l'expérience du terrain a montré que les indications qu'elle apporte apparaissent assez satisfaisantes et pertinentes pour un mémoire de fin de cycle.

#### **1.3.1. Répartition des entreprises par secteur d'activité**

Les entreprises interrogées exercent leurs activités dans différents secteurs. 12 entreprises sur 20 (soit 60.0 %) d'entre elles exercent dans le secteur des Industries Agroalimentaires (IAA) qui est le secteur le plus dominant. Après avoir adopté les réformes économiques, qui ont pour but de mettre en place une économie de marché en Algérie, le secteur privé des industries agroalimentaires a connu une expansion formidable dans la wilaya de Bejaia. Le secteur ISMME vient en deuxième position et représente 20,0 % de notre échantillon. Le secteur chimie et celui de Papier et bois se partagent la troisième position avec 10,0 % chacun. Globalement, notre échantillon est dominé par des entreprises qui activent dans le secteur des IAA, et ce fait est naturel vu le nombre de PME privées qui sont créées dans ce secteur.

**Tableau 3-1 : Répartition des entreprises par secteur d'activité**

| SECTEURS                 | NOMBRE D'ENTREPRISES | POURCENTAGE  |
|--------------------------|----------------------|--------------|
| IAA                      | 12                   | 60,0         |
| ISMMEE                   | 4                    | 20,0         |
| Industrie Bois et papier | 2                    | 10,0         |
| Chimie et plastique      | 2                    | 10,0         |
| <b>Total</b>             | <b>20</b>            | <b>100,0</b> |

Source : Résultats de l'enquête

### 1.3.2. Répartition des entreprises par taille

L'analyse par taille des entreprises enquêtées révèle que la majorité de ces dernières sont des Petites Entreprises employant entre 10 et 49 employés avec une part de 50,0 %. En deuxième position, nous retrouvons les Moyennes Entreprises employant entre 50 et 249 employés avec une part de 25,0 %. En troisième position, viennent les Très Petites Entreprises employant entre 1 et 9 salariés avec une part de 20,0 %. Nous retrouvons enfin les grandes entreprises employant 250 et plus avec une part de 05,0 %. En conclusion, toutes les dimensions en termes d'effectifs sont présentes dans notre échantillon avec une nette prédominance des PME<sup>1</sup> sur les grandes entreprises.

**Tableau 3-2 : Répartition des entreprises par taille**

|              | NOMBRE D'ENTREPRISES | POURCENTAGE  |
|--------------|----------------------|--------------|
| 1-9          | 4                    | 20,0         |
| 10-49        | 10                   | 50,0         |
| 50-249       | 5                    | 25,0         |
| 250 et plus  | 1                    | 05,0         |
| <b>Total</b> | <b>20</b>            | <b>100,0</b> |

Source : Résultats de l'enquête.

<sup>1</sup> La définition de la PME retenue en Algérie est celle suggérée par la loi n°01-18 du 12 décembre 2001 portant sur la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise. Ainsi selon l'article 4 : « la PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et /ou de services : employant une (1) à 250 personnes, dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de Dinars et qui respecte les critères d'indépendance ».

### 1.3.3. La répartition par statut juridique

Les formes juridiques revêtues par les entreprises de notre échantillon sont diverses et variées, dans les résultats de notre enquête on constate une forte proportion de sociétés à responsabilité limitée (SARL 60,0 %). Les sociétés au nom collectif (SNC) et les entreprises unipersonnelles à responsabilités limitées (EURL) se partagent la deuxième position avec un pourcentage de 10,0 %. En troisième position viennent les statuts d'Entreprise Individuelle (05,0 %) et de Société Par Actions (05,0 %).

**Tableau 3-3 : Répartition des entreprises par statut juridique**

|                         | NOMBRE D'ENTREPRISES | POURCENTAGE  |
|-------------------------|----------------------|--------------|
| SPA                     | 1                    | 5,0          |
| SARL                    | 12                   | 60,0         |
| SNC                     | 3                    | 15,0         |
| EURL                    | 3                    | 15,0         |
| Entreprise individuelle | 1                    | 5,5          |
| <b>Total</b>            | <b>20</b>            | <b>100,0</b> |

Source : Résultats de l'enquête.

### 1.3.4. Répartition par lieu de localisation

Habituellement dans les travaux de recherche la répartition des entreprises par lieu de localisation désigne leur appartenance à telle ou autre commune. Pour notre part, cette répartition géographique est faite selon l'appartenance à une zone d'activité ou une zone industrielle. Les résultats de l'enquête indiquent que 50,0 % des entreprises interrogées se localisent dans une zone d'activité (ZAC), 10,0 % des entreprises sont localisées dans une zone industrielle et enfin 40,0 % sont localisées hors d'une zone d'activité ou industrielle.

**Tableau 3-4 : Répartition des entreprises par lieu de localisation**

|                                      | NOMBRE D'ENTREPRISES | POURCENTAGE  |
|--------------------------------------|----------------------|--------------|
| Zone industrielle                    | 02                   | 10,0         |
| Zone d'activité                      | 10                   | 50,0         |
| Hors zone d'activité et industrielle | 08                   | 40,0         |
| <b>Total</b>                         | <b>20</b>            | <b>100,0</b> |

Source : Résultats de l'enquête

## Section 02 : La typologie et activités d'innovation

Outre la taille de l'entreprise, le facteur déterminant de l'innovation qui a reçu le plus d'attention des chercheurs est la Recherche-Développement (R-D). Mais dans la réalité, les déterminants de l'innovation sont plus larges et plus complexes puisque les acteurs qui interviennent dans les activités d'innovation et les ressources mobilisées ne relèvent pas seulement de la responsabilité de l'entreprise. Dans ce sens, nous avons questionné les entreprises sur les différents types d'innovation (Innovation de produit, innovation de procédés, Innovation organisationnelle et l'Innovation Marketing).

### 2.1. Les types d'innovation

Pour notre cas empirique, nous tenons à classer les innovations rencontrées en fonction du critère le plus retenu dans les manuels qui définissent l'innovation. Ce critère est celui de classer les innovations selon leur domaine d'application. Dans cette classification nous retenons principalement quatre types d'innovation à savoir, l'innovation de produit, l'innovation de procédé, l'innovation organisationnelle et l'innovation de Marketing.

#### 2.1.1. Les Innovations de produit

Quand l'entreprise a introduit sur le marché un bien ou un service nouveau ou amélioré de manière significative quant à ses caractéristiques, à sa convivialité, à ses composants ou sous-systèmes, on parle d'une innovation de bien ou de service. L'innovation doit être une nouveauté (ou amélioration) pour l'entreprise, mais ne doit pas nécessairement l'être pour le secteur ou le marché. Les résultats de notre enquête indiquent seulement 40,0 % des entreprises ont pratiqué ce type d'innovation.

**Tableau 3-5 : Innovation de produit**

| Bien nouveau ou amélioré |       |           |             |                    |                    |
|--------------------------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|                          |       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide                   | Oui   | <b>08</b> | <b>40,0</b> | 40,0               | 40,0               |
|                          | Non   | 12        | 60,0        | 60,0               | 100,0              |
|                          | Total | 20        | 100,0       | 100,0              |                    |

Source : Résultats de l'enquête.

### 2.1.2. Les Innovations de procédés

Quand l'entreprise a mis en œuvre une technologie de production, une méthode de distribution ou une activité de soutien nouvelle ou modifiée de manière significative, on parle d'une innovation de procédé. Les résultats de notre enquête indiquent que 25,0 % des entreprises déclarent avoir introduit de la nouveauté dans les procédés. 10,0 % des entreprises ont mené une activité de soutien des procédés. 65,0 % des entreprises indiquent qu'elles ont apporté des nouveautés dans leurs méthodes de logistique.

**Tableau 3-6 : les innovations de procédés**

|   | <b>NOMBRE D'ENTREPRISES</b> | <b>POURCENTAGE</b> |
|---|-----------------------------|--------------------|
| <b>Nouveauté dans les procédés</b>      | 5                           | 25,0               |
| <b>Activité de soutien des procédés</b> | 2                           | 10,0               |
| <b>Nouveauté en méthode logistique</b>  | 13                          | 65,0               |

Source : Résultats de l'enquête.

### 1.1.3. Les Innovations organisationnelles

Quand une entreprise met en œuvre dans sa gestion (ceci inclut la gestion des connaissances), dans l'organisation du travail ou en matière de relations vis-à-vis de l'extérieur, une méthode qui n'avait pas encore été utilisée, on parle d'une innovation organisationnelle. Les résultats de notre enquête révèlent l'existence de ce type d'innovation. En effet, 75,0 % des entreprises déclarent avoir pratiqué des innovations dans l'organisation des procédures. 60,0 % déclarent qu'elles ont introduits de nouvelles méthodes dans l'organisation des responsabilités professionnelles et la prise de décision. 20,0 % des entreprises déclarent mener de nouvelles méthodes d'organisation des relations extérieures.

**Tableau 3-7 : Les innovations organisationnelles**

|  |            | <b>EFFECTIFS</b> | <b>POURCENTAGE</b> |
|--|------------|------------------|--------------------|
| <b>Organisation des procédures</b>       | <b>Oui</b> | <b>15</b>        | <b>75,0</b>        |
|  | Non        | 5                | 25,0               |
|  | Total      | 20               | 100,0              |
| <b>Organisation et prise de décision</b> | <b>Oui</b> | <b>12</b>        | <b>60,0</b>        |
|  | Non        | 08               | 40,0               |
|  | Total      | 20               | 100,0              |

|   |            |          |             |
|---|------------|----------|-------------|
| <b>Organisation des relations extérieures</b> | <b>Oui</b> | <b>4</b> | <b>20,0</b> |
|   | Non        | 16       | 80,0        |
|   | Total      | 20       | 100,0       |

Source : Résultats de l'enquête

#### 2.1.4. Les innovations de Marketing

Quand une entreprise met en œuvre un nouveau concept ou une nouvelle stratégie de marketing, qui diffère significativement des méthodes de marketing existantes et qui n'avait jamais été utilisé auparavant, on parle d'une innovation de marketing. Les résultats de notre enquête indiquent 25,0 % des entreprises ont apporté des modifications significatives du design ou de packaging. 10,0 % des entreprises déclarent qu'elles ont apporté de nouveaux moyens ou de nouvelles techniques pour la promotion. 40,0 % des entreprises ont déjà apporté de nouvelles méthodes de distribution des produits (nouveaux canaux de vente).

**Tableau 3-8 : Les innovations Marketing**

|                                 |            | EFFECTIFS | POURCENTAGE |
|---------------------------------|------------|-----------|-------------|
| <b>Modification du design</b>   | <b>Oui</b> | <b>05</b> | <b>25,0</b> |
|                                 | Non        | 15        | 75,0        |
|                                 | Total      | 20        | 100,0       |
| <b>Techniques de promotion</b>  | <b>Oui</b> | <b>02</b> | <b>10,0</b> |
|                                 | Non        | 18        | 90,0        |
|                                 | Total      | 20        | 100,0       |
| <b>Méthodes de distribution</b> | <b>Oui</b> | <b>08</b> | <b>40,0</b> |
|                                 | Non        | 12        | 60,0        |
|                                 | Total      | 20        | 100,0       |

Source : Résultats de l'enquête.

#### 2.2. Les activités d'innovation

Les activités d'innovation comprennent des activités diverses, visant spécifiquement à développer ou à appliquer une innovation de produit ou de procédé. Elles peuvent concerner l'acquisition de machines, d'équipements, de logiciels et de licences à des fins d'innovation. Les travaux d'ingénierie et de développement, les études de faisabilité et le dessin industriel à

des fins d'innovation. Les formations et le marketing liés à des innovations de produit ou de procédé. Et tous les types de recherche et développement (R&D).

### 2.2.1. La Recherche et Développement

Nous nous sommes interrogés, au cours de notre étude, sur l'existence d'un effort de recherche et des activités de R-D de façon particulière, afin de mesurer sa relative importance dans les activités d'innovation des entreprises enquêtées. Dans la totalité des entreprises, les résultats de l'enquête montrent l'existence d'un « laboratoire » dédié non pas à la R-D mais à des tâches d'usage classique (contrôle de conformité, hygiène, analyse de la qualité, etc.).

**Tableau 3-9 : La Recherche et Développement**

|                                   |       | Effectifs | Pourcentage |
|-----------------------------------|-------|-----------|-------------|
| <b>Recherche et développement</b> | oui   | <b>00</b> | <b>00,0</b> |
|                                   | non   | 20        | 100,0       |
|                                   | Total | 20        | 100,0       |

Source : Résultats de l'enquête.

### 2.2.2. L'acquisition des Technologies

Les résultats de notre enquête indiquent que 70,0 % des entreprises enquêtées déclarent avoir acquis des machines, des équipements, des logiciels dans l'objectif d'améliorer ou de renouveler le produit qu'elles mettent sur le marché.

**Tableau 3-10 : L'activité d'acquisition de Technologie**

|                                    |       | Effectifs | Pourcentage |
|------------------------------------|-------|-----------|-------------|
| <b>Acquisition de Technologies</b> | oui   | <b>14</b> | <b>70,0</b> |
|                                    | non   | 06        | 30,0        |
|                                    | Total | 20        | 100,0       |

Source : Résultats de l'enquête.

### 2.2.3. Acquisition des connaissances extérieures

Les entreprises qui ne développent pas une activité de R&D pour innover peuvent toutefois acquérir des connaissances auprès de ses partenaires pour des fins d'innovation sous



forme de collaboration ou de partenariat. Les résultats de notre enquête révèlent la faiblesse de cette activité puisque seulement 20,0 % déclarent avoir eu recours à ce type d'activité.

**Tableau 3-11 : Acquisition de connaissances extérieures**

|                               |       | Effectifs | Pourcentage |
|-------------------------------|-------|-----------|-------------|
| <b>Connaissances externes</b> | oui   | <b>04</b> | <b>20,0</b> |
|                               | non   | 16        | 80,0        |
|                               | Total | 20        | 100,0       |

Source : Résultats de l'enquête.

#### 2.2.4. Formation à l'innovation

Les résultats de l'enquête indiquent que seulement 15,0 % des entreprises ont pratiqué cette activité. En discutant plus longuement sur ce sujet avec les répondants ils nous confient que seulement des petites formations de courtes durées sont accomplies à l'occasion d'achat de nouvelles technologies. Les répondants nous ont déclarés que généralement les formations s'achèvent dans le lieu de travail, ce qui exige seulement du temps pour s'accommoder au poste de travail.

**Tableau 3-12 : Formation à l'innovation**

|                                 |       | Effectifs | Pourcentage |
|---------------------------------|-------|-----------|-------------|
| <b>Formation à l'innovation</b> | oui   | <b>03</b> | <b>15,0</b> |
|                                 | non   | 17        | 85,0        |
|                                 | Total | 20        | 100,0       |

Source : Résultats de l'enquête.

### Section 03 : Politique d'innovation et son encadrement

Les pratiques d'innovation dans une entreprise ne sont pas le fruit du hasard, mais elles ont lieu parce qu'il existe une organisation apprenante capable de concevoir et de développer l'innovation. Organiser l'innovation consiste avant tout à mettre en place des dispositifs organisationnels capables de générer un certain nombre d'apprentissages. Nous devons souligner encore le rôle des structures de l'entreprise sur l'activité d'innovation. En effet, l'entreprise doit s'appuyer sur des structures spécifiques pour organiser et propulser les activités d'innovation. Lorsque l'entreprise ne dispose pas de culture d'innovation, elle a tout

intérêt à s'appuyer sur des structures dédiées à l'innovation telles que des centres d'innovation, pour organiser son processus d'innovation.

### 3.1. Politique d'innovation au sein des entreprises

L'activité d'innovation n'est pas spontanée dans les entreprises mais le plus souvent elle est planifiée lorsqu'au niveau de la direction on prend suffisamment conscience de l'importance d'innover. Dans notre questionnaire, nous avons interrogé les entreprises si elles accordent de l'importance à l'innovation. Les résultats indiquent que 90,0 % des répondants affirment qu'ils accordent une place importante à l'innovation en avançant plusieurs arguments. En effet, ils considèrent dans leur ensemble que l'innovation garantit la survie de l'entreprise. Cependant, 10,0 % des répondants déclarent qu'ils ne s'intéressent pas à l'innovation sous prétexte que celle-ci est coûteuse et sans résultats immédiats.

**Tableau 3-13 : Importance de l'innovation**

|                                   |       | Effectifs | Pourcentage |
|-----------------------------------|-------|-----------|-------------|
| <b>Importance de l'innovation</b> | oui   | <b>18</b> | <b>90,0</b> |
|                                   | non   | 02        | 10,0        |
|                                   | Total | 20        | 100,0       |

Source : Résultats de l'enquête.

Nous avons également interrogé les répondants sur les bonnes raisons qui peuvent les pousser à innover en leur proposant une liste d'arguments. Les résultats de l'enquête indiquent que 60,0 % des répondants trouvent qu'il est important d'innover pour conquérir de nouveaux marchés, 51,1 % pour se différencier de la concurrence, 50,0 % pour créer de la valeur, et 25,0 % pour réduire les coûts. Nous constatons que ces entreprises accordent en priorité de l'importance à leurs marchés et leurs concurrents puisqu'ils déterminent leur chiffre d'affaires d'où leur expansion.

**Tableau 3-14 : Les raisons d'innover**

|                              | NOMBRE D'ENTREPRISES | POURCENTAGE |
|------------------------------|----------------------|-------------|
| <b>Contre la concurrence</b> | 10                   | 50,0        |
| <b>Nouveaux marchés</b>      | 12                   | 60,0        |
| <b>Créer la valeur</b>       | 08                   | 40,0        |
| <b>Réduire les coûts</b>     | 05                   | 25,0        |

Source : Résultats de l'enquête.

### 3.2. Encadrement des processus d'innovation

Nous nous sommes intéressés dans notre enquête à la formalisation des processus d'innovation au sein des entreprises. Les résultats indiquent que dans 90,0 % des entreprises les processus d'innovation ne sont pas formalisés. Les problèmes rencontrés au cours des activités de l'entreprise sont traités de façon collective et simultanée par les différents compartiments de l'entreprise, et ce, en recourant à un échange intense de l'information et de la communication. Toutefois, ces procédures ne sont pas formalisées. Les rares entreprises qui déclarent que les processus sont formalisés (10,0 %) sont de grandes entreprises qui ont les moyens financiers pour moderniser leur management et mettre en place une collaboration interne simultanée et cohérente avec les démarches de formalisation et de structuration des processus d'innovation.

**Tableau 3-15 : Formalisation des processus d'innovation**

|   |       | Effectifs | Pourcentage |
|---|-------|-----------|-------------|
| <b>Processus d'innovation formalisé</b> | oui   | <b>02</b> | <b>10,0</b> |
|   | non   | 18        | 90,0        |
|   | Total | 20        | 100,0       |

Source : Résultats de l'enquête.

Nous avons également interrogé les entreprises si elles tiennent compte des interactivités entre les différentes fonctions de l'entreprise. Seulement 15,0 % des entreprises déclarent qu'elles développent ces interactivités, c'est-à-dire que le processus d'innovation est caractérisé par l'existence d'interfaces à travers un fonctionnement dynamique et cohérent de plusieurs fonctions de l'entreprise (production, maintenance, développement, marketing, etc.). Ces interfaces visent un fonctionnement cohérent de l'entreprise lorsqu'il s'agit de renouveler ou d'améliorer la qualité des produits. Toutefois, 85,0 % des entreprises ne permettent pas l'émergence de ces interactivités.

**Tableau 3-16 : interactivité des fonctions**

|                                    |       | Effectifs | Pourcentage |
|------------------------------------|-------|-----------|-------------|
| <b>Interactivité des fonctions</b> | oui   | <b>03</b> | <b>15,0</b> |
|                                    | non   | 17        | 85,0        |
|                                    | Total | 20        | 100,0       |

Source : Résultats de l'enquête.

Nous avons interrogé les entreprises si elles ont mis en place des structures (laboratoire ou département) pour encadrer et organiser les processus d'innovation. Les résultats de l'enquête indiquent que 90,0 % des entreprises ne s'appuient sur aucune structure qui devrait piloter et organiser les processus d'innovation. Dans ce cas, les entreprises évoquent un manque de ressources financières. Les rares entreprises qui ont répondu par « oui » (soit 10,0 %) sont des entreprises qui ont mis en place un laboratoire de contrôle de qualité et non un laboratoire de recherche et d'encadrement des processus d'innovation.

**Tableau 3-17 : Encadrement des processus**

|                                  |       | Effectifs | Pourcentage |
|----------------------------------|-------|-----------|-------------|
| <b>Encadrement des processus</b> | oui   | <b>2</b>  | <b>10,0</b> |
|                                  | non   | 18        | 90,0        |
|                                  | Total | 20        | 100,0       |

Source : Résultats de l'enquête.

#### **Section 04 : Le management de l'innovation**

L'innovation repose sur l'émergence d'une idée nouvelle qui est susceptible d'arriver à de réelles innovations lorsque la direction de l'organisation peut allouer des moyens financiers, techniques et humains, etc. La capacité à générer l'innovation provient aussi des liens qu'entretient la firme avec une myriade de partenaires, des caractéristiques de sa structure et de sa culture et de la présence en son sein d'individus réputés créatifs. Ces facteurs contribuent ainsi à forger la capacité organisationnelle d'innovation.

Si dans les sections qui précèdent nous avons mis l'accent sur la nature des innovations développées par les entreprises, dans la présente nous allons démontrer à travers notre enquête de terrain si des pratiques de management sont dédiées spécifiquement à l'innovation et à quel degré nous pouvons parler du « management de L'innovation ».

##### **4.1. Le management de la technologie**

Le management de la technologie qui est une dimension importante dans les activités d'innovation de l'entreprise, est un sous-compartiment du management de l'innovation. Dans le cas des entreprises étudiées, 90,0 % n'effectuent pas l'évaluation des technologies et dans 85,0 % des cas il n'y a pas d'identification des technologies alternatives. Pour le remplacement des technologies obsolètes, les réponses indiquent que 60,0 % des entreprises

font cette activité. Cette situation nous renseigne que lorsqu'il s'agit d'acheter de nouvelles machines ou de nouvelles technologies, les entrepreneurs le font si les conditions financières le permettent. Mais ils effectuent nettement moins d'efforts pour évaluer et guetter l'environnement technologique.

**Tableau 3-18 : Le management de la technologie**

|   |       | Effectifs | Pourcentage |
|---|-------|-----------|-------------|
| <b>Evaluation des technologies de l'entreprise</b>  | oui   | <b>02</b> | <b>10,0</b> |
|   | non   | 18        | 90,0        |
|   | Total | 20        | 100,0       |
| <b>Identification des technologies alternatives</b> | oui   | <b>03</b> | 15,0        |
|   | non   | 17        | 85,0        |
|   | Total | 20        | 100,0       |
| <b>Abandon des technologies obsolètes</b>           | oui   | <b>12</b> | 60,0        |
|   | non   | 08        | 40,0        |
|   | Total | 20        | 100,0       |

Source : Les résultats de l'enquête.

#### 4.2. Le management de la R-D

Le management de la recherche et du développement (R&D) peut être considérée comme un concept plus large que le management de l'innovation, car il englobe les processus d'invention ainsi que les processus d'innovation. Toutefois, étant donné que le management de la R&D se concentre généralement sur une approche spécifique de l'innovation, le management de l'innovation peut être considéré comme le terme le plus large des deux. Le management de la R&D est la principale source d'avantage concurrentiel. C'est une activité fondamentale pour parvenir à un avantage compétitif et à la création d'un ensemble de compétences unique pour l'entreprise. Toutefois, dans les entreprises de notre échantillon nous avons constaté l'absence totale d'un management de la R&D. Ce constat nous renseigne sur le manque d'une ressource essentielle à la création et le management de l'innovation. Cela s'explique d'abord par le manque de ressources financières allouées à la R&D, l'inexistence de personnel affecté à cette tâche et enfin pas de structure ou de département dédiés à l'activité de R&D.

**Tableau 3-19 : Le management de la R&D**

|   |       | Effectifs | Pourcentage |
|---|-------|-----------|-------------|
| <b>Programmation et planification de la R&amp;D</b>   | oui   | <b>00</b> | <b>00,0</b> |
|   | non   | 20        | 100,0       |
|   | Total | 20        | 100,0       |
| <b>Financement des activités R&amp;D</b>              | oui   | <b>00</b> | 00,0        |
|   | non   | 20        | 100,0       |
|   | Total | 20        | 100,0       |
| <b>Recrutement et gestion du personnel de R&amp;D</b> | oui   | <b>00</b> | 0,0         |
|   | non   | 20        | 100,0       |
|   | Total | 20        | 100,0       |

Source : Les résultats de l'enquête.

#### 4.3. Management des systèmes d'information et de veille scientifique

S'agissant de l'existence d'une structure spécialisée dans la collecte, la sélection et le traitement de l'information, particulièrement scientifique et technique ; nous avons remarqué qu'aucune entreprise de l'échantillon n'est dotée d'une structure spécialisée chargée du recueil et du traitement de l'information. Dans la majorité des cas, en cherchant à éviter des dépenses supplémentaires la mission de collecte et de traitement de l'information est attribuée aux structures fonctionnelles, ce qui rend l'information sans incidences majeure sur les processus d'innovation. Parfois, ce sont des organes opérationnels (service maintenance, développement, technique) qui assurent l'activité de veille technologique. Dans certains cas, le système d'information n'est pas formalisé et il est directement lié à la personne du dirigeant. C'est cette dernière qui collecte, filtre et traite l'information. Les missions du système d'information sont essentiellement orientées vers la veille commerciale et concurrentielle. La veille technologique ne constitue pas une priorité pour les responsables des entreprises à cause d'un manque de moyens et de compétences.

**Tableau 3-20 : Les sources de l'information**

| Les sources d'informations pour innover | Le taux (%) |
|---|-------------|
| Foires et expositions                   | 60,0 %      |
| Conférences, réunions et réseaux        | 10,0 %      |
| Universités et organismes de recherche  | 05,0 %      |
| Fournisseurs                            | 05,0 %      |

|                  |        |
|------------------|--------|
| Clients          | 05,0 % |
| Concurrents      | 10,0 % |
| Sources internes | 50,0 % |

Source : Les résultats de l'enquête

#### 4.4. Management des compétences liées à l'innovation

L'innovation dans l'entreprise n'est pas le fruit du hasard, elle est un construit humain, un investissement dans l'homme et enfin un résultat d'un long processus. Le manager, le technicien, l'ingénieur, le commercial, etc. sont tous impliqués dans le management de l'innovation. Dans notre cas d'étude, nous avons constaté l'absence d'une activité formalisée pour manager les compétences liées à l'innovation. En effet, les compétences organisatrices de l'innovation, celles devant interpréter le comportement des clients et celles qui doivent absorber la connaissance externe n'existent pas dans les entreprises étudiées.

**Tableau 3-21 : Management des compétences de l'innovation**

|  |       | Effectifs | Pourcentage |
|--|-------|-----------|-------------|
| <b>Compétences organisatrices de l'innovation</b>                                | oui   | <b>00</b> | <b>00,0</b> |
|  | non   | 20        | 100,0       |
|  | Total | 20        | 100,0       |
| <b>Compétences techniques (Contrôle qualité, absorption des technologies)</b>    | oui   | <b>00</b> | 00,0        |
|  | non   | 20        | 100,0       |
|  | Total | 20        | 100,0       |
| <b>Compétences pour identifier la demande latente et la réaction des clients</b> | oui   | <b>00</b> | 0,0         |
|  | non   | 20        | 100,0       |
|  | Total | 20        | 100,0       |

Source : Les résultats de l'enquête.

#### 4.5. Management des titres de la propriété intellectuelle (brevets)

Les titres de propriété intellectuelle confèrent à l'entreprise des avantages internes et externes. Le titre de PI constitue un outil de créativité, un outil d'identification des savoirs (KM), un outil de reconnaissance et de communication, il permet de préserver un avantage sur les concurrents, il permet de générer des royalties, etc. Toutefois, dans les entreprises de

notre échantillon il y a méconnaissance de tous ces aspects. Les entreprises déclarent n'avoir jamais déposé un brevet, ni exploité un brevet pour stimuler l'innovation.

**Tableau 3-22 : Management de la propriété intellectuelle**

|  |       | Effectifs | Pourcentage |
|--|-------|-----------|-------------|
| <b>Surveiller les dépôts des concurrents, des clients et l'évolution des brevets dans son domaine d'activité</b> | oui   | <b>00</b> | <b>00,0</b> |
|  | non   | 20        | 100,0       |
|  | Total | 20        | 100,0       |
| <b>Utiliser les brevets des concurrents comme des stimulants d'innovation</b>                                    | oui   | <b>00</b> | 00,0        |
|  | non   | 20        | 100,0       |
|  | Total | 20        | 100,0       |
| <b>Exploiter l'information technique contenue dans les brevets identifiés</b>                                    | oui   | <b>00</b> | 0,0         |
|  | non   | 20        | 100,0       |
|  | Total | 20        | 100,0       |

Source : Les résultats de l'enquête.

#### 4.6. L'usage des méthodes de stimulation de la créativité des employés

Au sein de pratiquement toutes les organisations, il existe une tension fondamentale entre le besoin de stabilité et le besoin de créativité. D'une part, les entreprises ont besoin de stabilité et de routines statiques pour accomplir leurs tâches quotidiennes de manière efficace et rapide. D'un autre côté, les entreprises doivent également développer de nouvelles idées et de nouveaux produits pour être compétitives à l'avenir. Elles doivent donc entretenir un environnement créatif dans lequel les idées peuvent être testées et développées. Dans notre cas, les entreprises (100,0 % des cas) n'ont pas mis en place des outils permettant la stimulation de la créativité des employés.

**Tableau 3-23 : Les outils de la créativité**

|                                       |       | Effectifs | Pourcentage |
|---------------------------------------|-------|-----------|-------------|
| <b>Focus group pluridisciplinaire</b> | oui   | <b>00</b> | <b>00,0</b> |
|                                       | non   | 20        | 100,0       |
|                                       | Total | 20        | 100,0       |
| <b>Challenge/concours innovation</b>  | oui   | <b>00</b> | 00,0        |
|                                       | non   | 20        | 100,0       |
|                                       | Total | 20        | 100,0       |



|                      |       |           |       |
|----------------------|-------|-----------|-------|
| <b>Boîte à idées</b> | oui   | <b>00</b> | 0,0   |
|                      | non   | 20        | 100,0 |
|                      | Total | 20        | 100,0 |

Source : Les résultats de l'enquête.

#### 4.7. La gestion des ressources humaines dédiée à l'innovation

Une GRH dédiée à l'innovation est un déterminant essentiel de l'innovation. Les organisations qui savent gérer ses employés peuvent tirer profit de leur potentiel. Toutefois, dans les entreprises enquêtées nous constatons l'absence totale de régime de primes d'innovation et l'attribution des bonus de créativité. Les domaines où il y a une GRH sont l'échange d'information avec les employés (85,0 %), la rotation des emplois (60,0 %), la formation professionnelle structurée (50,0 %) et la formation en milieu de travail (60,0 %).

**Tableau 3-24 : Les pratiques GRH dédiées à l'innovation**

| Les pratiques GRH dédiées à l'innovation                    | Le taux (%) |
|---|-------------|
| Régime de primes d'innovation                               | 0,0 %       |
| Les bonus de créativité                                     | 0,0 %       |
| Echanges d'informations avec les employés                   | 85,0 %      |
| Recours à la rotation des emplois et la polyvalence         | 60,0 %      |
| Groupes de travail d'innovation autonomes ou semi-autonomes | 0,0 %       |
| Formation professionnelle structurée                        | 50,0 %      |
| Formation en milieu de travail                              | 60,0 %      |
| Participation à des programmes de formation subventionnés   | 10,0 %      |

Source : établi par nous-mêmes, selon les résultats de l'enquête.

#### 4.8. Le management des réseaux collaboratifs

L'innovation est de plus en plus critique pour la survie et la croissance des entreprises, mais les entreprises ont souvent du mal à innover en partie parce que leurs ressources et capacités internes deviennent inadéquates pour s'engager dans des explorations technologiques durables et de recombinaisons de ressources. Les entreprises cherchent donc des ressources de leurs réseaux d'alliances stratégiques.

Ces accords peuvent prendre des formes très diverses. Ils peuvent, tout d'abord, concerner des entreprises concurrentes (coopération horizontale) ou qui entretiennent des relations clients-fournisseurs (coopération verticale). De plus, ils n'impliquent pas forcément

la constitution de structures communes mais peuvent simplement consister en un échange de licences accompagné parfois de personnels. La multiplication de ce type de partenariat est une tendance actuelle largement observée dans les pays développés, et les raisons les plus invoquées pour expliquer ces nouvelles formes d'innovations collectives sont la forte croissance des coûts de R-D et l'importance des risques d'échec.

#### 4.8.1. La collaboration avec les entreprises

Nous tenons à examiner la nature des relations développées entre les entreprises de notre échantillon. Nous avons examiné tout d'abord s'il y a des relations interentreprises et les résultats de notre enquête indiquent que ces relations sont rares. En effet, seulement 30,0 % des entreprises interrogées indiquent qu'elles entretiennent des relations avec d'autres entreprises de la région ou de la zone.

**Tableau 3-25 : Les relations interentreprises**

|                                   |       | Effectifs | Pourcentage |
|-----------------------------------|-------|-----------|-------------|
| <b>Relations interentreprises</b> | oui   | <b>06</b> | <b>30,0</b> |
|                                   | non   | 14        | 70,0        |
|                                   | Total | 20        | 100,0       |

Source : Résultats de l'enquête.

Nous avons souhaité découvrir davantage la nature des relations qui peuvent exister entre les entreprises de la même filière. Les résultats de notre enquête indiquent que 10,0 % des entreprises développent des relations de coopérations, 30,0 % des entreprises développent des relations de transformation, 40,0 % des entreprises développent des relations de Résolution de problèmes techniques, 5,0 % déclarent avoir une relation de sous-traitance, et aucune entreprise n'a entretenu une relation d'innovation.

**Tableau 3-26 : Nature des relations entre entreprises de la même filière**

| NATURE DES RELATIONS         | EFFECTIF | POURCENTAGE |
|------------------------------|----------|-------------|
| Relation de coopération      | 2        | 10,0        |
| <b>Relation d'innovation</b> | <b>0</b> | <b>0,0</b>  |
| Relation de transformation   | 6        | 30,0        |
| Résolution des problèmes     | 8        | 40,0        |
| Sous-traitance               | 1        | 5,0         |

Source : Résultats de l'enquête.

En demandant aux entreprises de nous indiquer la nature des services sollicités auprès des autres entreprises, elles ont indiqué que la coopération concerne le transport et l'infrastructure mais pas la recherche.

**Tableau 3-27 : Nature des coopérations**

|                               | EFFECTIF | POURCENTAGE |
|-------------------------------|----------|-------------|
| Coopération en étude          | 0        | 0,0         |
| Coopération en Infrastructure | 1        | 5,0         |
| Coopération en transport      | 1        | 5,0         |
| Coopération en Laboratoire    | 0        | 0,0         |

Source : Résultats de l'enquête.

#### 4.8.2. La collaboration avec les institutions de recherche

Il convient tout d'abord d'examiner la nature des relations que peuvent avoir les entreprises de notre échantillon avec l'université.

L'entreprise génère des bénéfices qu'elle transforme en emploi. Pour rester compétitive, elle doit sans cesse innover, trouver de nouvelles technologies, de nouveaux marchés ou encore de nouveaux produits. L'université, pour sa part, se consacre à la recherche, à l'enseignement et à la formation afin d'étendre le domaine des connaissances théoriques. Elle a une mission de service public. Il est très important de nouer des relations de coopérations et de partenariats afin de stimuler l'innovation des entreprises. En interrogeant les entreprises de notre échantillon si elles ont récemment tissé des liens avec l'université de Bejaia 20,0 % ont déclaré que « oui » tandis que le reste (soit 80,0 %) les entreprises ont déclaré « non ».

**Tableau 3-28 : Lien des entreprises avec l'université**

|                                |       | Effectifs | Pourcentage |
|--------------------------------|-------|-----------|-------------|
| <b>Liens avec l'université</b> | oui   | 4         | 20,0        |
|                                | non   | 16        | 80,0        |
|                                | Total | 20        | 100,0       |

Source : Résultats de l'enquête traités par SPSS

Nous avons essayé de comprendre la nature des relations qu'entretiennent ces entreprises avec l'université de Bejaia. Ainsi, nous avons présenté plusieurs modalités de coopérations qui peuvent exister entre les deux institutions.

La première proposition est celle de l'accueil des étudiants stagiaires au sein des entreprises. Les résultats de l'enquête indiquent que 60,0 % des entreprises accueillent des étudiants pour des stages de courte durée.

**Tableau 3-29 : L'accueil des étudiants stagiaires**

|                                       |       | Effectifs | Pourcentage |
|---------------------------------------|-------|-----------|-------------|
| <b>Accueil d'étudiants stagiaires</b> | oui   | 12        | 60,0        |
|                                       | non   | 08        | 40,0        |
|                                       | Total | 20        | 100,0       |

Source : Résultats de l'enquête.

La deuxième proposition est celle de la coopération sur projet. Les résultats de l'enquête indiquent que 95,0 % des entreprises n'ont jamais coopéré avec l'université sur un projet. Une seule entreprise (soit 5,0 %) a déclaré avoir coopéré avec l'université dans ce sens.

**Tableau 3-30 : Coopération sur projet**

|                                |       | Effectifs | Pourcentage |
|--------------------------------|-------|-----------|-------------|
| <b>Coopération sur projets</b> | oui   | 1         | 5,0         |
|                                | non   | 19        | 95,0        |
|                                | Total | 20        | 100,0       |

Source : Résultats de l'enquête.

Nous avons également souhaité savoir si les entreprises de notre échantillon ont déjà collaboré avec l'université de Bejaia afin de résoudre des problèmes techniques. Les résultats de l'enquête indiquent que seulement une seule entreprise (soit 5,0 %) a sollicité l'université pour apporter des solutions à des problèmes techniques.

**Tableau 3-31 : Résoudre des problèmes techniques**

|  |       | Effectifs | Pourcentage |
|--|-------|-----------|-------------|
| <b>Résoudre des problèmes techniques</b> | oui   | 1         | 5,0         |
|  | non   | 19        | 95,0        |
|  | Total | 20        | 100,0       |

Source : Résultats de l'enquête.

En interrogeant les entreprises sur le rôle des pouvoirs publics dans la création de réseaux de recherche et d'innovation, nous avons eu beaucoup de difficultés à leurs expliquer le concept. Après des clarifications, 95,0 % des entreprises ont indiqué que le rôle des pouvoirs publics dans la création des réseaux de recherche et d'innovation est « pas du tout satisfaisant ».

**Tableau 3-32 : Création de Réseaux de recherche et d'innovation**

|  |                          | Effectifs | Pourcentage |
|--|--------------------------|-----------|-------------|
| <b>Création de réseau de Recherche et d'innovation</b> | Très satisfaisant        | <b>0</b>  | <b>0,0</b>  |
|  | satisfaisant             | 0         | 0,0         |
|  | Peu satisfaisant         | 1         | 5,0         |
|  | Pas du tout satisfaisant | <b>19</b> | <b>95,0</b> |
|  | Total                    | 20        | 100,0       |

Source : Résultats de l'enquête.

## **Conclusion**

En conclusion à ce chapitre, nous devons constater la faiblesse sinon l'absence du management de l'innovation dans les entreprises étudiées. Les entreprises n'évoluent pas dans une logique d'innovation mais elles subissent et perpétuent « routines et archaïsme » dans leur mode de management. Le fossé qui sépare les entreprises étudiées avec les modèles théoriques admis en littérature est tellement grand qu'on se permette de les qualifier de « structures non-entrepreneuriales ». Nos résultats viennent compléter et même confirmer les études préalablement citées.

Nous avons compris que des activités d'innovation existent sous des formes plus ou moins implicites. Les patrons d'entreprises qui s'accaparent de toutes les fonctions et s'approprient même les employés les dirigent comme leurs foyers. Par conséquent, ils étouffent l'initiative et la créativité. Les appréciations personnelles, jugements, sentiments et croyances évincent les règles d'entreprise et celles du management.

Nous tenons à rappeler de manière générale les principaux résultats de notre enquête auprès des entreprises de Bejaia. Les différents enseignements sont :

- Les pratiques d'innovations existent dans les entreprises de Bejaia avec une fréquence plus importante des innovations de procédés et innovations organisationnelles ;
- Les activités d'innovation ont lieu mais se résument généralement dans l'acquisition de technologie. Les activités de R&D sont inexistantes ;
- Les entreprises perçoivent l'innovation importante pour se positionner sur la marché et devancer les concurrents ;
- Les processus d'innovation, lorsqu'ils existent, ne sont que faiblement formalisés et faiblement structurés. En effet, même si des activités d'innovation existent dans les entreprises de Bejaia, elles ne sont pas issues d'organisation apprenante et ne relèvent pas d'une démarche stratégique qui place l'innovation comme objectif sur le moyen et long terme ;
- Le management de la technologie et de la R&D est inexistant ;
- Le management des compétences dédiées à l'innovation et une GRH orientée vers l'innovation n'existent pas ;
- Il y a méconnaissance des avantages du management des titres de la propriété intellectuelle ;

- Absence de mécanismes et outils de stimulation de la créativité organisationnelle ;
- Un management des réseaux collaboratif médiocre.

Il y a des enseignements tirés de notre étude de terrain qui appellent l'esprit à se poser des questions. Comment passer de l'archaïsme à l'innovation ? Comment amener les entreprises à assumer leurs fonctions de management ? Ces questions provoquent évidemment d'autres séries de questions qui sont interminables. Nous devons pointer du doigt les managers sans croire que c'est suffisant : Comment amener les managers à sortir de leur zone de confort pour mieux maîtriser leur activité ? Comment les responsabiliser sur la dimension innovation, partie intégrante de leur mission ? Comment les mettre, eux et leurs équipes, en situation d'améliorer les résultats de leur entreprise ? Quel processus ou cadre de fonctionnement mettre en place dans son environnement de travail pour favoriser la créativité comme les initiatives ?

## Chapitre 04 : Management de l'innovation dans le cas de l'entreprise COGB-LABELLE

### Introduction

Le management de l'innovation ne concerne pas seulement le management des activités de R&D mais il s'appuie sur plusieurs dimensions de l'entreprise (organisationnelle, humaine, financière, etc.). Rappelons que les études empiriques sur l'innovation portent généralement sur des secteurs de haute technologie comme l'industrie pharmaceutique, les biotechnologies, les télécommunications, l'électronique, etc. ou des industries de moyenne intensité technologique comme l'automobile, rarement sur des secteurs faiblement intensifs en R&D. Or, il est admis dans la littérature qui traite de l'innovation que le secteur agroalimentaire est faiblement intensif en R&D. Ceci peut être expliqué, contrairement aux autres secteurs d'activités, par les caractéristiques intrinsèques des produits alimentaires. Les études empiriques sur les secteurs intensifs en R&D se focalisent généralement sur les liens entre la R&D et l'activité d'innovation des firmes et ignorent le plus souvent les autres actifs d'innovation.

En fait, l'approche économique de l'innovation met fréquemment en avant les liens entre l'activité de recherche des firmes et leur propension à innover. Cependant, appréhender l'innovation sous l'angle de la recherche ne permet pas de rendre compte de sa complexité et en particulier des compétences développées de manière transversale à la firme, pour organiser la production d'une innovation. En effet, une étroite coordination est requise entre les services R&D, marketing, ingénierie, production, commercial, communication, etc. et les liens de l'entreprise avec son environnement.

Notre cas d'étude concerne une entreprise du secteur agroalimentaire, la COGB-LABELLE. Après avoir présenté les différents aspects théoriques de base sur l'innovation (chapitre 01), le management de l'innovation (chapitre 02) et mené une enquête de terrain auprès des entreprises de Bejaia (chapitre 03), ce quatrième chapitre traite du management de l'innovation dans le cas de la COGB-LABELLE. Dans le présent chapitre nous tenterons d'évaluer les capacités de l'entreprise à mettre en place un management de l'innovation qui lui permettra de s'accaparer des parts de marchés importantes, d'évoluer dans un environnement concurrentiel et chercher continuellement à proposer de nouveaux produits, procédés et services et de faire face aux changements de son environnement en adaptant ses processus.



## Section 01 : Présentation de la COGB-LABELLE

Il est nécessaire de commencer par la présentation de l'entreprise COGB-LABELLE. En effet, nous allons étudier tout au long de cette section les éléments liés à sa création, à son implantation géographique, ainsi qu'aux missions et sa structure organisationnelle. Puis, le champ de son activité, son marché, sa gamme et sa capacité de production.

### 1.1. Historique

L'entreprise nationale des corps gras (E.N.C.G) a été créée en 1982 à l'issue de la restructuration organique de l'entreprise mère (SO.G.E.D.IA). L'origine de la création du projet du complexe des corps gras de Bejaia remonte à la décision N° 76/103 I.H.83 du 28 mai 1976.

L'ENCG a accédé au statut d'entreprise autonome en 1989, devenue ainsi une société par actions sous le sigle S.P.A/E.N.C.G. Mais, en 1985, une nouvelle forme d'organisation, portant le principe de filialisation, sera mise en œuvre et c'est ainsi que le groupe E.N.C.G qui découle du Holding Agroalimentaire, s'éclate en cinq (05) filiales qui, de leurs parts, s'éclatent en neuf (09) unités de production (UP) et c'est ainsi que la société des corps gras de Bejaia devient une filiale sous le statut S.P.A/CO.G.B et se compose de trois (03) unités de production UP7, UP8 et UP9 chargées de la production des matières grasses telles que les huiles et les savons pour les unités 7 et 8 et la margarine pour l'unité 9.

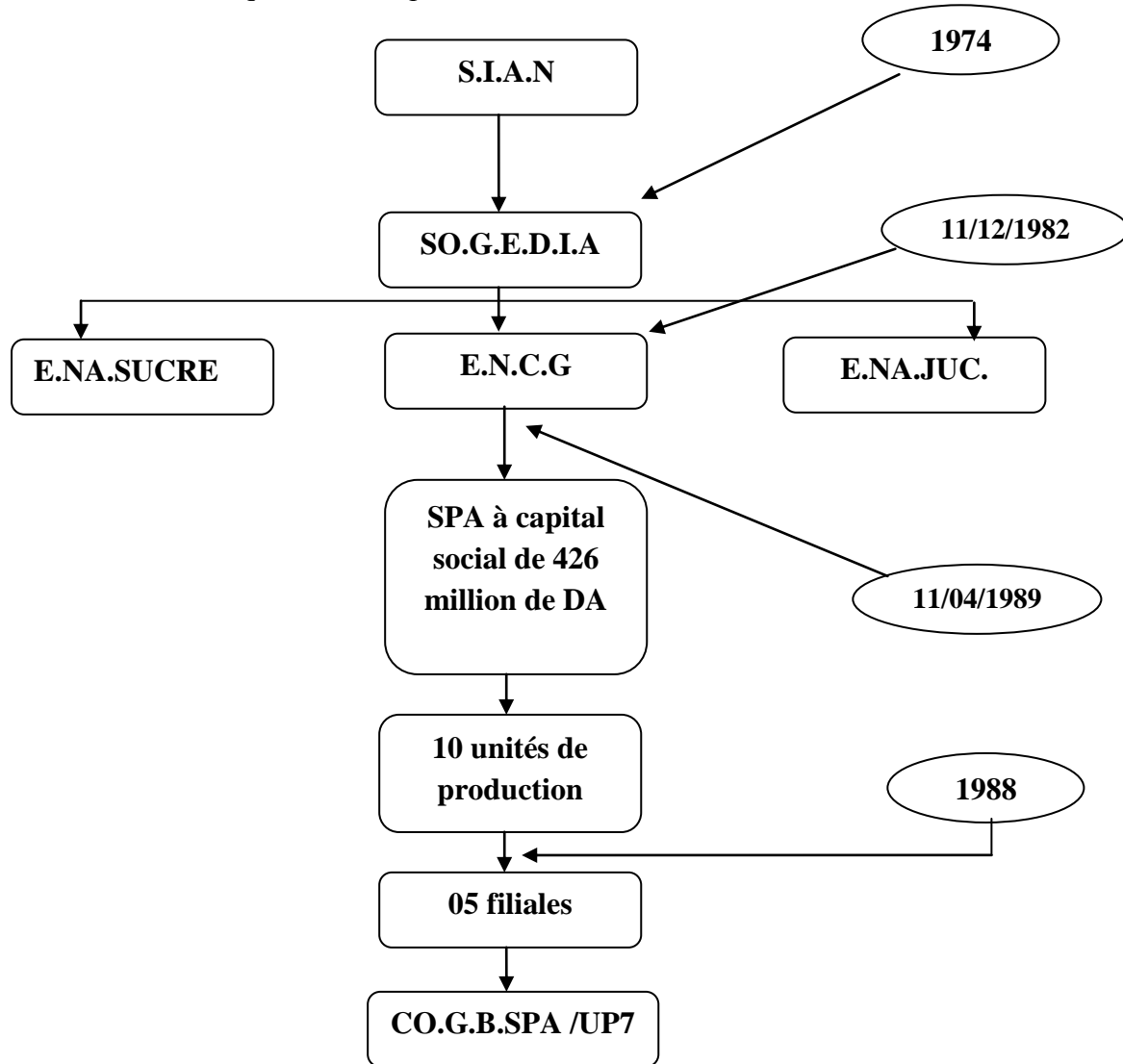
La CO.G.B est dotée d'un capital de 1000.000.000 de DA, elle a pour missions, la satisfaction du marché de la région en matière des huiles alimentaires, de savons de toilette et de ménage, de la margarine. Enfin, de la glycérine qui est destinée à l'exportation. Jusqu'à 1989, la CO.G.B avait le monopole sur le marché local, mais depuis l'implantation d'une entreprise privée, activant dans le même secteur d'activité et nommée CEVITAL. Une part de marché est accaparée par cette dernière et celui-ci (le marché) s'ouvre à la concurrence.

En 2006, après les réformes engagées par l'Etat et sa volonté de se désengager de la sphère économique, l'entreprise sera privatisée à hauteur de 70% obtenue par le groupe Labelle

### Schéma historique de la CO.G.B :

Dans le schéma n°01, nous reprenons les étapes d'évolution de cette firme. En effet, il s'agit d'un récapitulatif qui retrace les différentes restructurations de l'entreprise comme suit :

Schéma n° 01 : Historique de l'entreprise COGB-Labelle



Source : document interne de COGB-LABELLE

## 1.2. Situation de l'entreprise

### ➤ Situation géographique

L'entreprise CO.G.B. Labelle se trouve au siège de la direction générale qui est situé à environ 250 Km à l'Est de la capitale Alger. Cette unité est dans la zone industrielle de Bejaia, elle est limitée par :

- ALCOST/SPA au Nord ;
- OUED SEGHIR et la centrale EDEMIA à l'Est ;
- SNLB liège et le cite CHERCHARI au Sud ;

- La route des Aurès et L'EPF/SPA à l'Ouest.

Le complexe s'étend sur une superficie de 121 757 m. De ce fait, l'entreprise bénéficie d'un emplacement stratégique puisqu'elle exerce une activité à proximité des réseaux d'approvisionnement et de distribution à savoir le port de Bejaia, le chemin de fer et les routes nationale n°09 et n°1.

### ➤ **La situation juridique**

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

### ➤ **Domaine d'activité**

La CO.G.B est spécialisée dans la fabrication des corps gras suivants :

- Pour usage alimentaire : huiles de table, produit végétale aromatisé (PVA), margarine de table, margarine pâtissière et la margarine de feuilletage.
- Pour usage industriel : savon industriels type lubrification et acides gras distillés pour peinture, détergents,...etc.
- Pour usage domestique : savons de ménage (dit de Marseille), savonnette,
- Pour usage pharmaceutique : Glycérine codex.

### ➤ **Mission et objectif de l'entreprise**

Les missions de la société peuvent être énumérées de la manière suivante :

- Procéder à l'étude du marché pour répondre aux besoins de la demande nationale ;
- Elaboration et réalisation des annuels (chaque année) de production et de vente ;
- Mobilisation des efforts locaux et étrangers nécessaires à l'exécution des programmes de production ;
- La mise en place des voies et moyens en vue d'une assimilation progressive de la technologie et de son activité ;
- Organisation et développement des structures de maintenance permettant d'optimiser les performances de l'appareil de production ;

- Développement et mise en place d'un système de gestion afin de satisfaire les besoins nationaux et de maintenir des stocks stratégiques tant en matière première qu'en produits ;
- Assurer la vente de ses produits sur le marché national ou l'exportation dans le cas d'un surplus de production ;
- Assister les unités de production pour assurer une politique uniforme en matière de production, de distribution, de maîtrise des coûts et de financement nécessaire à l'attente de leurs objectifs.

### 1.3. Structure organisationnelle de l'entreprise CO.G.B. Labelle

Comme chaque entreprise, Labelle est structurée selon un organigramme anticipé par sa direction générale afin de répondre aux exigences et aux objectifs tracés au préalable. Il est indispensable de décrire l'aspect organisationnel de l'entreprise, c'est pourquoi nous reprenons l'organigramme de CO.G.B. Labelle.

#### ➤ **La direction générale**

A pour mission d'assurer les tâches d'animation, d'orientation et de contrôle des activités de l'entreprise. Les autres missions sont les suivantes :

- D'assurer la bonne gestion du complexe ;
- De prendre des décisions stratégiques du point de vue organisationnel ;
- De faire respecter les normes de production ;
- De veiller sur l'amélioration de la rentabilité et de la production.

➤ **Le secrétariat** : il est chargé de la gestion générale téléphonique, l'enregistrement, le classement du courrier, l'accueil des visiteurs est aussi soumis au secret professionnel.

➤ **Service laboratoire** : la CO.G.B. Labelle dispose d'un laboratoire qui a pour mission de contrôler des matières premières, les matières auxiliaires, les produits en cours de fabrication, les produits finis en stock, et les produits finis à commercialiser avec des certificats de conformité pour chaque produit.

- **Département technique** : il s'occupe du matériel de production et assure son bon fonctionnement et sa maintenance. Il est décliné en (05) services :
- Le service utilité : ce service assure aux ateliers de production tous les besoins énergétiques tels que : la vapeur, l'eau de presse, l'air instrument ainsi que le traitement des eaux résiduelles ;
  - Le service mécanique : il est chargé de la maintenance de l'équipement de production en exploitation, aussi bien que sur le plan curatif que préventif ;
  - Le service fabrication mécanique : il s'occupe de la fabrication des pièces de rechange nécessaires aux équipements de production ;
  - Le service études et méthodes : ce service a pour mission de maintenir l'équipement de production et son suivi ;
  - Le service électricité : il assure de l'électricité pour l'ensemble des équipements de production.
- **Service contrôle de gestion** : consiste à contrôler la production journalière par rapport aux prévisions arrêtées par l'entreprise et faire des comparaisons par rapport aux exercices précédents.
- **Service informatique** : il est chargé de la gestion de tous les systèmes informatiques, logiciels de facturation et de la comptabilité de l'entreprise.
- **Département hygiène et sécurité** : il s'occupe des conditions d'hygiène et de la sécurité. Il fait de l'étude et de l'analyse des accidents du travail pour aboutir au meilleur moyen de protection et de prévention.
- **Direction commerciale** : elle est spécialisée dans la vente et la prise de commandes, elle est représentée par le directeur commercial qui a pour rôle de coordonner toutes les tâches, qui a pour mission de réaliser le maximum de ventes. Cette direction dispose d'un service de vente qui est chargé de l'expédition de produits finis et la facturation.

➤ **Département gestion des ressources humaines DRH** : se département est composé de deux services :

-**Service transport** : il a comme but de faciliter la liaison entre l'entreprise et le fournisseur de matière première et auxiliaires ainsi que le transport du personnel.

-**Service administratif** : il est composé de trois sections ; section sociale, section personnel, section paie.

Il a pour mission de :

- Veiller à la bonne tenue de dossiers et de fichiers de personnel, ainsi qu'au respect de l'égalisation de travail ;
- Suivre l'établissement des données de calculs, des paies et veilles en respect des échéances.
- Participer aux réunions de direction de l'unité ;

➤ **Département comptabilité** : ce département est chargé d'enregistrer et contrôler toutes les opérations financières effectuées par L'UP 07 cette direction comporte trois : sections comptabilité générale, section comptabilité commerciale, section comptabilité matière.

-**Section comptabilité générale** : justifie le règlement de factures et les enregistrer dans leurs propres comptes, passer les écritures comptables (achat, vente) sur différents registres et sur les ordres de paiements, déterminer les résultats globaux d'exploitation de l'exercice (établissement du bilan annuel et analyse des comptes).

-**Section comptabilité matière** : est chargée d'enregistrer toutes les opérations d'achats, stocks, consommation et vente des matières premières.

-**Section comptabilité commerciale** : cette section est chargée de : saisir les bons de livraisons et de commandes, servir le client, encaissement et décaissement, préparer les documents comptables, balance et grand livre.

➤ **Département approvisionnement** : il est composé de deux services à savoir :

-**Service approvisionnement en matière première** : est chargé de satisfaire l'unité en matière première comme l'huile brute, stéarine, etc.

-**Service approvisionnement en matière auxiliaire** : il est chargé d'approvisionner les services de production en matière auxiliaire nécessaire pour la fabrication des produits finis exemple : terre décolorante, plastique, carton, acide, sulfurique, acide citrique, acide phosphorique, palettes.

➤ **Département margarinerie** : est un organisme de production spécialisé dans la fabrication et le conditionnement de la margarine, il est composé de trois services à savoir :

-**Service électrolyse** : est un service destiné à produire l'hydrogène gaz indispensable pour la fabrication des huiles hydrogènes comme matière première de base pour la fabrication de la margarine.

-**Service conditionnement margarine** : est un service destiné pour conditionnée de la margarine dans plusieurs emballages comme margarine de table, margarine de feuilletage, margarine pâtisserie, graisse végétale aromatisée.

- **Service raffinage et hydrogénation** : est un service destiné pour affiner les huiles pour la production des recettes margarine et hydrogénation des huiles fluides comme l'huile de soja en vue d'obtention des huiles concrètes (solides). Un produit outil pour la fabrication de la margarine.

### 1.3. Compétitivité de COGB-LABELLE

Pour apprécier sa compétitivité, elle prend en considération les indicateurs de rentabilité et de productivité. Avec quatre éléments qui définissent sa compétitivité : la qualité, l'innovation, les caractéristiques du produit et l'effet d'expérience. Et pour affronter la concurrence, elle opte pour une stratégie de diversification en produisant en plus des corps gras : de la glycérine, du savon ménager et industriel, des acides gras distillés et des détergents pour usage industriel.

Le CA a connu une croissance durant les cinq dernières années. Une croissance « *assez élevée* » qui s'est d'ailleurs poursuivie les années suivantes d'après le DRH sans pour autant nous communiquer les résultats enregistrés. Cette croissance a influencé ses parts de marché dont la variation a été positive durant la même période. Sa grande taille est aussi comme un facteur de compétitivité en employant plus de 500 salariés, mais aussi par ses capacités de production avec 500 t/j pour les huiles, 80 t/j pour la margarine, Shortening 96 t/j et dispose de son propre atelier de soufflage de bouteilles en PET.

Le nombre d'employés est en perpétuelle croissance, étant une grande entreprise, cet accroissement est nécessaire pour son activité quotidienne. Par ailleurs, elle est une entreprise qui travaille avec beaucoup de contractuels, ce qui justifie la variation du nombre d'employés chaque année. D'après le DRH, l'appréciation de la production présente des résultats « *satisfaisants* », avec des quantités produites et un taux d'évolution élevé, un coût de main d'œuvre « *moyen* » et très peu de pannes d'équipements. Le taux de manque à produire est « *très faible* », car l'entreprise s'est engagée à réutiliser tous les rebuts pour fabriquer du savon et autre produit,

Elle est certifiée à l'ISO 9001, ISO 14 000 et HACCP et effectue des contrôles permanents. Elle dispose de son propre laboratoire d'analyses et de contrôle qualité pour assurer la conformité de ses produits. Consciencieuse des effets de son activité sur l'environnement, l'entreprise a investi dans sa propre station d'épuration pour les déchets industriels.

## **Section 02 : La stratégie d'innovation**

Les stratégies poursuivies par la COGB-LABELLE en fonction de sa position concurrentielle indiquent une priorité pour les stratégies d'introduction de nouveaux produits ou leurs améliorations et l'accroissement de la vitesse d'acheminement des produits vers les lieux de vente. Des stratégies qui lui permettent de renforcer son avantage concurrentiel. Les stratégies d'amélioration de la structure des coûts et d'implantation sur un plus grand nombre de marchés.

L'innovation est l'élément qui prime, que ce soit par l'introduction de nouveaux produits et/ou processus ou alors leurs améliorations, négligeant toutefois l'innovation service. Des innovations liées à la diversification de produits, en proposant différentes contenances et variétés qui ont permis d'accroître les volumes de ventes et de maintenir leurs croissances sur une longue période.

### **2.1. La diversification des produits**

L'innovation dans le secteur AA n'est pas forcément sanctionnée par une introduction d'un nouveau produit sur le marché. Par ailleurs, toute modification légère dans le produit, le procédé, l'organisation, ou la commercialisation, est considérée comme une innovation qui permet à l'entreprise de devancer ses concurrents. Dans le cas de l'entreprise étudiée, un effort de diversification est nettement perceptible (Huile⇒Savon⇒Margarine). C'est une innovation de produit qui permet à l'entreprise de cumuler un volume de vente considérable. Nous constatons



également que l'entreprise axe ses efforts d'innovation dans la manière de présenter ses produits (innovation de présentation de produit : Huile (1) litre  $\Rightarrow$  Huile (5) litres), ce qui lui revient en net avantage en termes de chiffres d'affaires.

### 2.1.1. Diversification de la gamme des produits

L'innovation la plus fréquente dans les IAA est de type incrémentale ; ce qui veut dire que l'activité d'innovation se nourrit de petits changements au quotidien. Dans le cas de la COGB-LABELLE, nous rencontrons une volonté manifeste de proposer des produits aussi variés que possible. Cette entreprise n'a jamais cessé d'innover dans son domaine ; elle propose des produits de différentes qualités et de différentes dimensions dans le but de s'accaparer des parts de marchés de plus en plus importantes et satisfaire sa base de clientèle. Cette entreprise étend sa gamme de produits (voir le tableau n° 4-1) dans le but de satisfaire les besoins des consommateurs et de cibler d'autres segments.

**Tableau n°4-1 : Les différents types de produits de COGB-Labelle**

| Nature de produit             | Nature de produit |
|-------------------------------|-------------------|
| <b>Margarine</b>              |                   |
| LABELLE                       | Pot 500g          |
| LABELLE                       | Plaquette 250g    |
| LABELLE                       | Pot 250g          |
| LABELLE feuilletage           | Patch 500g        |
| LABELLE                       | Patch 5kg         |
| Smen SAMSA                    | Pot 1,9kg         |
| Smen SAMSA                    | Pot 900g          |
| Shortening (graisse végétale) | Carton 20kg       |
| <b>Huiles</b>                 |                   |
| LABELLE                       | Bidon 5L          |
| LABELLE                       | Bouteille 2L      |
| LABELLE                       | Bouteille 1L      |
| GOUTTE D'OR                   | Bidon 5L          |
| GOUTTE D'OR                   | Bouteille 2L      |
| FLORA                         | Bidon 5L          |
| FLORA                         | Bouteille 2L      |
| FLORA                         | Bouteille 1L      |
| <b>Savon</b>                  |                   |
| ANTILOPE (savon de ménage)    | 400g              |
| LA CAILLE (savon de ménage)   | 400g              |
| LA CAILLE (savon de ménage)   | 300g              |
| LA CAILLE (savon de ménage)   | 250g              |
| PALMED'OR (savon toilette)    | 75g               |
| NESRIA (savon toilette)       | 75g               |

Source : établi par nous-mêmes d'après les données de l'entreprise.

### ➤ **Dimensions de la gamme de production**

La gamme des produits Labelle se présente sur une largeur intéressante qui est la suivante : margarines, huiles et savon, savonnette. Chaque ligne comprend de nombreux produits qui composent sa profondeur à titre d'exemple : la profondeur de la ligne des margarines est modelée comme suit : des margarines Labelle pots 500g et 250g, margarine plaquette 250g toujours nommées sous la même marque, la margarine de feuilletage 500g ainsi le SMEN (SAMSA de 1.8kg et 900g). Nous relevons également que les produits sont emballés dans plusieurs formes. Nous retrouvons plusieurs innovations esthétiques : pot⇒ patch⇒ plaquette⇒ barquette

### ➤ **La distinction entre le bas, le milieu et le haut de la gamme**

Ce concept de bas, milieu et haut de gamme est nouveau pour COGB-Labelle, en effet, elle a commencé de l'utiliser d'abord avec les margarines :

- Dans le haut de sa gamme on trouve la margarine pot 250g ;
- Et au milieu de la gamme on trouve la margarine pot 500g ;
- Enfin, dans le bas de la gamme on trouve la margarine plaquette 250g.

### ➤ **La gestion stratégique de la gamme produit**

La stratégie de gamme sélectionnée par Labelle peut être exhibée de la façon suivante :

- **Les produits leaders** : concernant les margarines on trouve que c'est la margarine pot de 250g qui se présente comme un produit phare, car il touche la part de lion sur le marché par rapport à l'ensemble des concurrents.
- **Les produits régulateurs** : à titre d'exemple pour les huiles fleura qui a été lancée dans le but d'ordonner la vente de la goutte d'or et labelle.

## **2.1.2. L'environnement concurrentiel comme déterminant de l'innovation**

Il est admis dans la littérature qu'une entreprise soumise à une faible concurrence a un pouvoir de marché plus grand, qui se traduit par une marge bénéficiaire plus élevée et provoque un désintéressement à l'activité d'innovation (situation de monopole). A l'inverse, la concurrence permet de discipliner les firmes : celles qui n'innovent pas sont sous la menace d'une innovation

produite par une firme concurrente qui viendra réduire leurs revenus. La concurrence maintient une pression sur les prix des produits nouveaux, qui favorise leur diffusion et agrandit le marché.

Pour le cas de l'entreprise CO.G.B le niveau de la concurrence est très élevé depuis près de deux décennies. L'émergence de l'entreprise Cevital comme un leader privé dans les IAA dans la région de Bejaia constitue une menace permanente (taille, dynamisme, innovation, etc.) pour les entreprises qui ne sauront pas être à la hauteur des besoins des consommateurs. Cependant, la CO.G.B a su relever les défis grâce à son dynamisme et son aptitude à s'adapter aux changements. Même si Cevital a mis sur le marché des produits de qualité, notamment pour la gamme des margarines la COGB a su riposter en maintenant sur le marché sa gamme de margarine.

Il est important de souligner que l'entreprise Cevital n'est pas le seul concurrent localisé dans la région de Bejaia. Une entreprise comme ALMAG, sise dans la zone industrielle Taharacht, possède une gamme de margarine de bonne qualité, qui accapare une part de marché considérable. Par ailleurs, ce niveau de la concurrence imposé dans le secteur AA de Bejaia a constitué un facteur déterminant dans l'innovation observée chez la COGB-Labelle.

### **Section 03 : Les activités d'innovation au sein de la COGB-LABELLE**

Avant de décrire comment est piloté le processus d'innovation au sein de cette entreprise, il nous semble indispensable de découvrir les différentes activités d'innovation. La COGB-Labelle a pris conscience que l'innovation est un levier important de la croissance et de sa survie face à des concurrents redoutables (notamment Cevital), c'est ainsi qu'elle n'a pas cessé de diversifier sa gamme de produits afin de garantir sa position sur le marché.

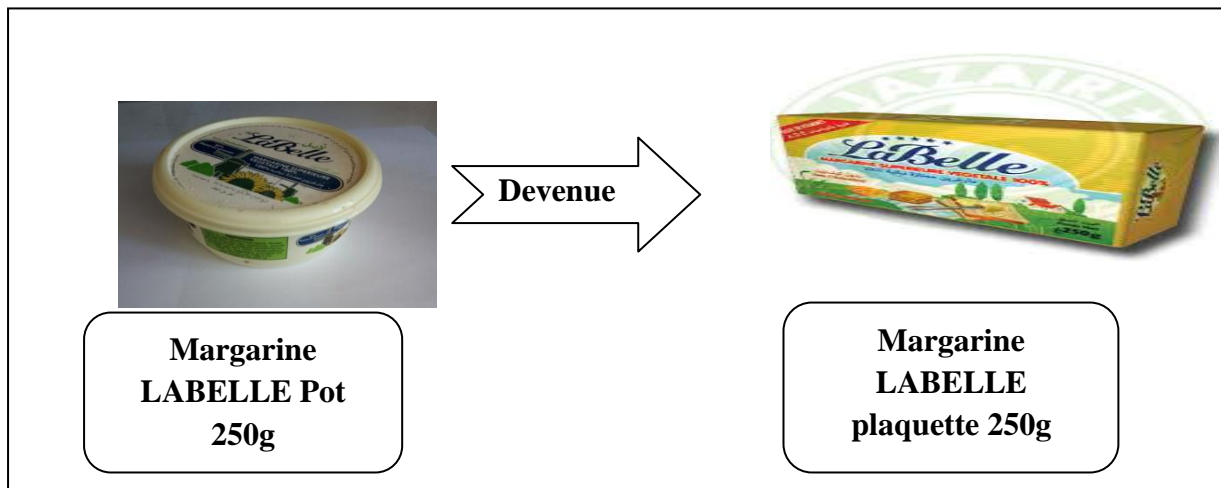
#### **3.1. Innovation produit**

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

Dans les innovations faites par l'entreprise, le meilleur exemple qu'on puisse donner est celui de la margarine plaquette 250g (voir la figure n°02), où l'entreprise a décidé d'innover sur produit en agissant sur la manière de le présenter et en améliorant sa composition. En innovant, l'entreprise met à la disposition deux produits différents : le premier produit est mis dans une boîte

fabriquée en plastique d'un format rond et le deuxième est mis dans un emballage fabriqué en papier avec le format d'un carré. Aussi, la margarine plaquette a connu une amélioration en termes techniques (les ingrédients qui la composent).

**Figure n° 02 :** Innovation de design sur la margarine Labelle 250g.

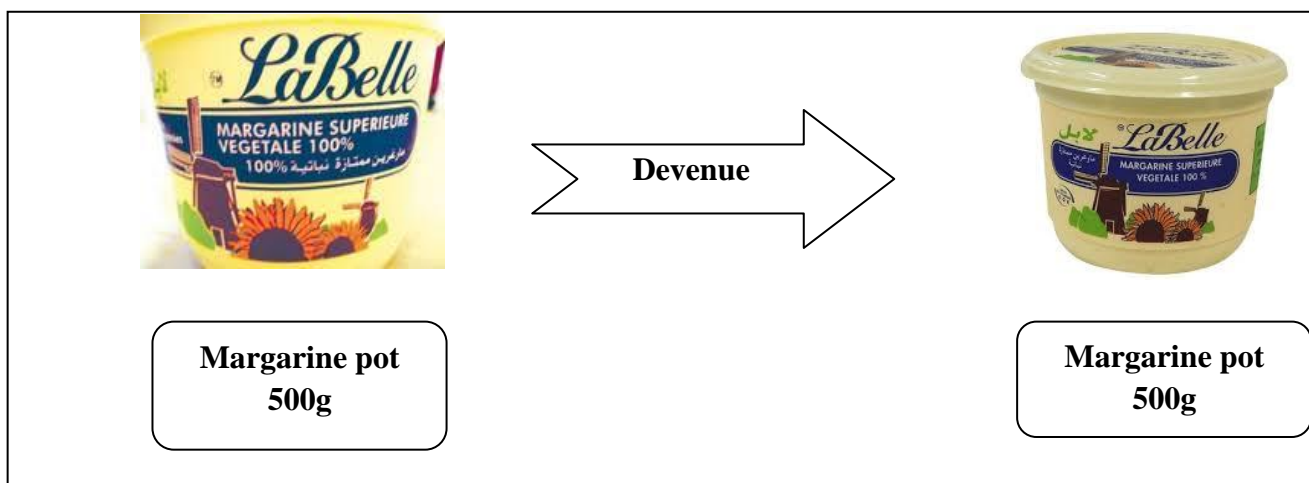


Source : établi par nous-mêmes d'après les données de l'entreprise

### 3.2. Innovation de Design

Le design est souvent considéré comme un élément de l'innovation. Un meilleur exemple pour illustrer ce type d'innovation est celui de la margarine Labelle 500g où son emballage a subi une modification de couleur comme le montre la figure n°03. Cette modification est faite pour attirer suffisamment les consommateurs.

**Figure n° 03 :** Innovation de design sur la margarine Labelle 500g.



Source : établi par nous-mêmes d'après les données de l'entreprise.

## Section 04 : Le management des activités d'innovation

L'innovation n'est pas le fruit du hasard, c'est une activité planifiée, et qui nécessite une organisation minutieuse des ressources de l'entreprise. Comme nous l'avons bien expliqué dans les sections précédentes, au sein de la COGB-LABELLE des innovations sont effectuées. Il devient intéressant de découvrir, maintenant, si les processus d'innovation se font suivant les méthodes de management bien définies. Pour ce faire, nous allons nous intéresser au processus de conception et développement du produit de la margarine pot 250g.

### 4.1. L'innovation dans le produit Margarine

L'organisme de production spécialisé dans la fabrication et le conditionnement de la margarine est composé de trois services à savoir :

- **Service électrolyse** : est un service destiné à produire l'hydrogène gaz indispensable pour la fabrication des huiles hydrogènes comme matières premières de base pour la fabrication de la margarine ;
- **Service conditionnement margarine** : est un service destiné pour conditionner la margarine dans plusieurs emballages comme margarine de tables, margarine de feuilletage, margarine pâtisserie, graisse végétale aromatisée ;
- **Service raffinage et hydrogénation** : est un service destiné pour affiner les huiles pour la production des recettes margarine et hydrogénation des huiles fluides comme l'huile de soja en vue d'obtention des huiles concrètes (solides). C'est un produit utile pour la fabrication de la margarine.

#### 4.1.1. Les étapes du processus de développement de la Margarine 250

Toute innovation commence par une idée nouvelle, et la concrétisation d'une nouvelle idée implique de mobiliser différentes structures de l'entreprise et différentes ressources (humaines, techniques, organisationnelles, etc.).

De ce fait, pour développer la margarine pot250, l'entreprise a décidé de mettre en application un processus d'innovation élaboré au niveau de la direction marketing avec l'assistance d'un chef de groupe, qui désigne à son tour un chef de projet. Ce processus de développement, c'est-à-dire la recherche d'idées, se déroule comme suit :

#### **4.1.1.1. La première étape**

C'est l'étape de l'étude de marché où l'entreprise opte en premier lieu à la recherche d'idée faite par elle-même ou par un organisme privé, après elle opte au filtrage d'idées pour choisir la meilleure idée, généralement cette étape dure de 12 à 15 semaines. L'entreprise COGB-Labelle, dans ce processus, a ignoré de pratiquer cette étape en raison de la cherté du service et qu'il exige aussi beaucoup de temps. Et comme elle maîtrise suffisamment son marché (les exigences du consommateur, le profil des concurrents, etc.) elle estime que ses idées en matière d'innovation seraient forcément à la hauteur des exigences de ses clients.

#### **4.1.1.2. La deuxième étape**

Elle dure généralement de 6 à 8 semaines, pendant laquelle COGB-Labelle effectue le développement de la recette, et bien-sûr cela est faisable après avoir établi l'analyse économique au niveau de la direction commerciale, définition de la stratégie marketing au niveau de la direction marketing et la préparation du produits au sein de son laboratoire.

#### **4.1.1.3. La troisième étape**

Elle dure généralement entre 4 et 6 semaines, où l'entreprise procède aux tests des consommateurs, au niveau de l'entreprise COGB-Labelle, ces tests se déroulent généralement au niveau interne c'est-à-dire que c'est le personnel qui prend en charge la dégustation et après la réunion, elle passe à la sélection des meilleurs échantillons qui seront pris en considération.

#### **4.1.1.4. La quatrième étape**

Au cours de la quatrième étape après avoir pris les meilleurs échantillons, ceux-ci seront exposés au directeur général qui va sélectionner à son tour l'un de ces derniers, pour être approuvé et mis en réalisation.

#### **4.1.1.5. La cinquième étape**

Vient enfin cette dernière étape, au cours de laquelle l'entreprise procède à un marché test ; c'est-à-dire lancer une petite quantité de produits sur une ou deux wilayas (généralement elle choisit les villes les plus peuplées pour voir la réaction des consommateurs). D'après les rapports examinés sur le terrain, l'entreprise prend ensuite la décision soit de lancer ce produit au niveau national soit d'arrêter sa production. Cette décision est bien sûr prise par le directeur général.

## 4.2. Le management des activités liées à l'innovation

Mettre en place l'innovation, réaliser les investissements, placer le produit ou service sur le marché implique nécessairement la mobilisation de toutes les compétences de l'entreprise. Il est primordial d'énumérer la gestion des différentes fonctions qui interviennent dans le processus d'innovation.

### 4.2.1. Le management des systèmes d'information et de veille

Pour toute entreprise, l'information est très importante en matière de développement de nouveaux produits. Dans notre cas, la COGB-LABELLE ne dispose pas de structure de veille mais c'est par le biais département Marketing qu'elle collecte les informations dont elle a besoin. Elle a mis en place un ensemble de moyens tels que :

- Le questionnaire client : un questionnaire permettant de mesurer le taux de satisfaction de la clientèle qui est mis dans chaque produit avant qu'il soit emballé et il est demandé aux clients de le remplir et de le renvoyer à l'unité commerciale. Des possibilités de gain de cadeaux sont offertes afin d'encourager les clients à renvoyer le questionnaire ;
- Le recueil des réclamations clients à travers les appels téléphoniques, le courrier et le cahier de doléance mis à la disposition des clients au niveau de l'unité commerciale ;
- La participation aux expositions et foires est aussi source une d'information très utile pour les idées d'innovation.

### 4.2.2. Le management de la R&D

Bien que la R&D ne constitue pas une condition suffisante à l'innovation, son apport est important dans le processus d'innovation. Les entreprises qui se sont dotées d'un programme de R&D efficace sont plus susceptibles d'innover, et ce, pour plusieurs raisons. Premièrement, la R&D crée directement de nouveaux produits et procédés. Deuxièmement, les entreprises qui font de la R&D sont également mieux disposées à utiliser les percées technologiques d'autrui. Également, la propension à coopérer pour l'innovation est influencée positivement par la R&D qui permet d'augmenter la capacité de l'entreprise à absorber les nouvelles technologies qui apparaissent sur le marché, attirer des partenaires potentiels. Dans le cas de la COGB-LABELLE, l'activité R&D n'existe pas, ce qui entrave de concevoir et de développer de nouveaux produits dans un marché concurrentiel et face à des clients de plus en plus exigeants. Les dépenses effectuées au département

développement et partenariat sont insignifiantes par rapport aux exigences de développement du secteur agro-alimentaire (les chiffres ne sont pas communiqués par les responsables).

#### **4.2.3. Le management des compétences**

Lorsque l'entreprise décide de mettre en place une nouvelle technologie ou bien de nouveaux procédés qui ont besoins de nouveaux savoirs ou de nouvelle compétences, dans le souci de mettre à niveau le personnel, la fonction RH lancera un programme de formation. Elle a pour tâche principale la planification et le contrôle de l'ensemble des activités de l'entreprise et l'analyse des conséquences sociales de projets. Toutefois, la COGB-LABELLE ne forme pas et ne recrute pas des compétences capables d'organiser l'innovation.

#### **4.2.4. Le management de la technologie**

L'entreprise dispose de la technologie automatique dont l'objectif est d'améliorer la qualité. Toutefois, nous avons remarqué l'absence d'une veille technologique pour pouvoir anticiper les nouveaux produits concurrents. Elle ne s'équipe pas de nouvelles technologies pour innover mais achète de nouvelles machines en cas de pannes.

#### **4.2.5. Les réseaux collaboratifs de l'entreprise**

Pour notre cas empirique, nous avons remarqué que la COGB-LABELLE n'a pas développé des mécanismes de partage et de transfert de connaissances. Même dans les cas où l'entreprise essaie d'accéder aux connaissances extérieures, cela reste peu formalisé et peu patent. D'ailleurs, nous avons remarqué que l'entreprise ne possède pas une structure chargée des liaisons avec les laboratoires et instituts de recherches extérieurs. L'entreprise a signé en Juin 2014 une convention cadre de coopération avec l'université de Bejaia qui devait élever le niveau de ses compétences humaines. Les deux parties mettent à profit les potentialités humaines, matérielles et documentaires existantes. Des axes stratégiques étaient définis en commun pour une orientation de la recherche appliquée se basant sur les préoccupations économiques et contraintes à solutionner de COGB-Labelle. Les deux parties s'étaient mises en accord pour mettre en application différentes actions dans le cadre de la formation et de la recherche. Toutefois, la collaboration n'a pas touché à l'innovation.



#### **4.2.6. Une culture d'entreprise favorable à l'innovation**

Les responsables de l'entreprise ne sont pas enclins à partager toutes les connaissances acquises avec tous les membres de l'entreprise. L'ensemble des suggestions des techniciens et des ingénieurs pour des problèmes rencontrés n'est pas pris en compte. Il n'existe pas une culture qui valorise la créativité et l'initiative des employés. Cependant, le chef d'entreprise doit garder présent à l'esprit que l'innovation réclame des structures capables d'assumer les risques techniques, financiers, commerciaux, humains et juridiques qui lui sont liés.

#### **4.2.7. La créativité organisationnelle**

La créativité organisationnelle transforme l'organisation pour accueillir et accepter la nouveauté. Elle permet de générer des idées nouvelles, originales et utiles pour s'adapter à une réalité dans l'entreprise. Elle représente la capacité à mobiliser et combiner efficacement au sein d'un groupe, le potentiel créatif d'un individu dans un univers caractérisé par des contraintes pour créer des produits, services ou procédés nouveaux, utiles et créateurs de valeur pour l'entreprise

Dans le cas de la COGB-LABELLE, nous avons constaté l'absence de créativité organisationnelle qui se traduit par l'incapacité de à faire face à des conditions de marché changeantes et à un environnement confus (complexe, incertain, indépendant, turbulent). Ce qui se traduit aussi par une faible réactivité aux changements. Le secteur des industries AA dans la wilaya de Bejaia est concurrentiel et de ce fait il nécessite à l'entreprise d'accélérer son temps de réaction, mais aussi d'être flexible, et plus encore, d'anticiper et d'innover en permanence, notamment par une entente exceptionnelle avec l'ensemble des acteurs internes comme externes à l'entreprise.

## Conclusion

Notre étude au sein de la COGB-LABELLE a démontré la faiblesse des pratiques managériales pour encadrer et les processus d'innovation. Notre étude a aussi révélé que les processus d'innovation, lorsqu'ils existent, ne sont que faiblement formalisés et faiblement structurés. En effet, même si des activités d'innovation existent, elles ne sont pas issues d'organisation apprenante et ne relèvent pas d'une démarche stratégique qui place l'innovation comme objectif sur le moyen et long terme. Nous avons constaté que le management du processus d'innovation ne suivait pas l'approche que nous retrouvons dans les modèles théoriques. En effet, la culture d'innovation n'est pas suffisamment ancrée dans l'organisation (au niveau individuel et au niveau collectif), souvent elle est même méconnue. Cependant, ces tâtonnements conduisent à des échecs qui, dans un environnement fortement concurrentiel, peuvent amener une entreprise à faire faillite. Nous avons également constaté un manque de technologies et de compétences nécessaires à l'innovation. Enfin, nous pouvons dire que tous ces obstacles comptent parmi les facteurs qui expliquent pourquoi il est si difficile de manager et piloter au mieux le processus d'innovation et de transformer une idée à une innovation ou bien améliorer un produit existant au sein d'une entreprise.

Cette situation ne diffère pas de celles qu'on retrouve dans les autres firmes en Algérie et d'autres travaux de terrain l'ont bien confirmé. Cependant, nous ne pouvons pas dresser un tableau noir et considérer que la situation serait inchangeable. Il existe des solutions à appliquer sur le moyen et le long terme et nous en proposons quelques-unes :

- Sensibiliser les salariés et ceux qui sont au centre de décisions sur les enjeux du management de l'innovation ;
- Mettre en place des outils qui vont stimuler la créativité des individus et une structure qui va accueillir les initiatives pour les transformer en opportunités d'innovation ;
- Développer les systèmes d'information et de veille technologique dans le sens où ils permettent de récolter les idées des salariés et d'animer la démarche d'innovation à tous les étages par le biais de challenge et par l'incrémentation des idées déposées sur ces sites Intranet par les membres de l'organisation ;
- Démontrer l'importance du management dans le processus de créativité organisationnelle. En effet, le management de proximité s'avère être le déterminant essentiel de la participation des salariés à cette démarche d'innovation ;

- Stimuler les activités collaboratives dans le domaine de l'innovation avec le secteur public (universités et centres de recherche) et privé (fournisseurs, clients, concurrents, etc.) ;
- Intégrer, dans une perspective de meilleures pratiques en innovation, la démarche d'innovation de tous les secteurs de l'entreprise (stratégie d'affaires, GRH, marketing, production, etc.). En faire une priorité absolue et partie intégrante des processus fondamentaux d'une entreprise et de l'agenda stratégique de la direction ;
- Mettre du temps sur l'innovation : laisser la place à plus d'idées créatives qui apporteront plus de projets innovants, qui amélioreront la performance de l'entreprise et ainsi de suite. Et développer une certaine tolérance au risque et à l'échec; corollaire d'une approche centrée sur la créativité ;
- Planter et gérer des systèmes d'innovation ce qui veut dire des outils, l'implication des employés et un leadership visionnaire ;
- Intégrer la notion de changement dans l'entreprise tout en ayant à l'esprit de bien communiquer à son personnel l'importance et la nature des changements liés à l'innovation ;
- Maîtriser la connaissance des besoins des marchés visés par l'entreprise. L'innovation doit être rentable et ça sous-entend l'importance d'adapter ses produits et même de saisir les opportunités pour en créer de nouveaux.

## **Conclusion générale**

La conclusion de ce travail de recherche sera de présenter les apports de ce mémoire à la compréhension du management des activités d'innovation dans les entreprises de la wilaya de Bejaia. Bien qu'il soit impossible de généraliser nos résultats à toutes les entreprises qui, de nature, présentent une diversité sectorielle, juridique, culturelle, etc. nous aurions contribué à la compréhension d'une dimension capitale dans la vie de l'entreprise, qui est celle du changement (la nouveauté) et le management du changement.

Nous aimerions rappeler quelques notions fondamentales de notre mémoire de recherche. Tout d'abord, le concept d'innovation en entreprise implique la nouveauté qui peut toucher tous les segments de l'organisation (production, conception, Marketing, etc.). Aussi, la notion du management de l'innovation implique l'introduction de la nouveauté dans une organisation établie et, en tant que telle, elle représente une forme particulière de changement organisationnel. La stratégie et la structure organisationnelle sont des aspects importants de l'environnement interne d'une organisation et ont un impact sur les pratiques du management de l'innovation. La stratégie, par exemple, détermine si une organisation est un imitateur, un suiveur ou un leader, ce qui à son tour détermine l'importance de l'innovation pour l'entreprise.

Compte tenu de nos investigations auprès des entreprises de la wilaya de Bejaia et une étude de cas auprès de la COGB-LABELLE, nous pourrions nous prononcer sur les hypothèses de notre recherche :

- L'hypothèse H1 est infirmée du moment que notre étude a démontré que les entreprises enquêtées ne disposent pas de ressources suffisantes ni de structures adéquates pour générer, organiser et gouverner les activités d'innovation ;
- L'hypothèse H2 est aussi infirmée du moment que les entreprises enquêtées adoptent un style de management obsolète, avec une rigidité organisationnelle qui inhibe la souplesse et l'initiative à l'innovation.

D'un point de vue managérial, comprendre les processus d'innovation dans les entreprises de Bejaia, c'est comprendre les facteurs qui facilitent et inhibent le développement des activités d'innovation au fil du temps. Comme le suggère notre définition de l'innovation,

ces facteurs incluent les idées, les personnes, les transactions et le contexte. À chacun de ces facteurs sont associés des problèmes et des défis fondamentaux qui doivent être abordés.

Nous proposons de synthétiser ces défis fondamentaux en trois niveaux :

- **Le premier niveau fait référence aux facteurs internes à l'entreprise** : globalement, dans les entreprises étudiées il y a une absence de structure de R&D qui produirait de la connaissance et des produits nouveaux, il y a une insuffisance dans l'acquisition de technologies, du personnel scientifique et technique, insuffisance de compétences qui pourraient organiser les activités d'innovation. La capacité à innover de l'entreprise est en partie liée à l'importance relative qu'elle accorde à ces facteurs ;
- **Le second niveau renvoie à l'environnement immédiat de l'entreprise** : c'est auprès des acteurs évoluant dans cet environnement que l'entreprise trouve les ressources supplémentaires susceptibles d'appuyer sa capacité à innover. Or, dans le cas des entreprises étudiées nous avons constaté la distance qui les sépare des centres de recherche universitaires, des fournisseurs et clients, des entreprises concurrentes, des organismes et les laboratoires de recherche gouvernementaux. Le management de ces relations offre des services ou produit des connaissances qui peuvent contribuer à alimenter le processus d'innovation dans l'entreprise ;
- **Le troisième niveau est celui de l'environnement global** : il comprend les conditions générales d'ordre économique, social, politique et culturel qui définissent le climat d'ensemble et les « règles du jeu » favorables ou non à l'innovation dans l'entreprise. Dans le cas de l'Algérie, il n'existe pas un cadre réglementaire et législatif qui stimulerait l'activité d'innovation des entreprises, le système universitaire et éducatif ne produit pas les compétences nécessaires à l'invention et l'innovation, absence de sociétés de financement pour l'innovation (le capital-risque, les fonds participatifs, etc.). Absence de programmes gouvernementaux qui vont appuyer la culture entrepreneuriale. Il y a une méconnaissance du système de propriété intellectuelle.

La compréhension de la façon dont ces trois niveaux sont liés conduit à saisir la difficulté à laquelle sont confrontés les managers d'entreprises pour planifier et organiser les activités d'innovation. Il existe quatre problèmes fondamentaux auxquels sont confrontés la plupart des managers et qui sont des défis à surmonter : (1) la dimension humaine (personnel créatif et discipliné), (2) la dimension organisationnelle (techniques de production et de

gestion, modes de coordination du travail, modes de communication, etc.), (3) la dimension financière ( comment financer l'innovation, relations avec le système bancaire, etc.) et (4) la dimension culturelle (comment instaurer de nouvelles valeurs, comment construire le mental du leadership, etc.).

Le management de l'innovation dans l'entreprise algérienne est confronté à une série de problèmes internes et externes à l'organisation. Et le dénouement serait de reconnaître et faire en sorte que le succès de l'entreprise repose sur le levier managérial et sur les innovations fonctionnelles et relationnelles qui pourront en résulter. Au-delà du passage à un management moderne des fonctions, la clé repose aujourd'hui sur la diffusion d'un esprit entrepreneurial dans un écosystème favorable à l'innovation.

## Bibliographie

### 1/ Les ouvrages

1. Amidon D. M. « Innovation et management des connaissances », Editions d'Organisation, 2001.
2. Argyris C. et Schon D. A., « Apprentissage organisationnel : théorie, méthode et pratique », Bruxelles, De Boeck Université, 1996.
3. Bellon B., « L'innovation créatrice », Éditions ECONOMICA, 2002.
4. Benoit-Cervantes Géraldine, « La boîte à outils de l'innovation ». Dunod, Paris, 2008.
5. Bouvier A-M., Longatte J. et Muller J., « Economie d'entreprise », DUNOD, Paris, 2007.
6. Brunet Emmanuelle, « La boîte à outils du Design Thinking ». DUNOD, 2019.
7. Burns et G. Stalker, *The Management of Innovation*, London, Tavistock, 1961.
8. Chan Kim W. et Renée Mauborgne. « *Blue Ocean strategy* ». Harvard Business review Press. 2015.
9. Debye P. , interview in *The Editors of International Science and Technology, The Way of the Scientist. Interviews from the World of Science and Technology* (New York: Simon and Schuster, 1966).
10. Gay Claudine et Szostak Bérangère, « Management de l'innovation ». DUNOD, 2017.
11. Huff, Anne, . *Mapping Strategic Thought*. Wiley, 1990.
12. Loilier T. et Tellier A. : « La gestion de l'innovation », Éditions Management et société, 1999.
13. M. Dodgson, *The Management of Technological Innovation*, New York: Oxford University Press, 2000.
14. Reix, R. « Systèmes d'information et management des organisations », Vuibert, Paris, 2004.
15. Schilling Melissa A.: "Strategic Management of Technological Innovation" Published by McGraw-Hill, 2013.
16. Schumpeter J. : « Théorie de l'évolution économique », Éditions DALLOZ, 1999.
17. Sir Frank Macfarlane Burnet, *Changing Patterns, an Atypical Autobiography*, Melbourne and London: Heinemann, 1968.
18. Soparnot R. Soparnot R. et Stevens E., « Management de l'innovation », Edition DUNOD, Paris, 2007.
19. Van de Ven Andrew H., " *Central problems in the management of innovation*", Strategic Management Research Center, University of Minnesota, 1984.
20. Woźniak Jerzy, « Innovation management: Theory and practice ». Lodz University of Technology. Monographs 2015.

## 2/ Les articles de revues

1. Adrian Dumitru Tanțău et Silviu Mateșescu «The Green Ocean Innovation Model », *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol 03, N° 06, June 2013. Pages 59-65.
2. Ahuja G. and C. M. Lampert, “Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions,” *Strategic Management Journal* 22(2001).
3. Alba Sanchez et al. “Innovation Management practices, Strategic adaptation and Business Results : Evidence from the Electronics Industry” *Journal of Technology Management & Innovation*, 2011, Volume 6, Issue 2, pp. 15-29.
4. Alba Sanchez et al. “Innovation Management practices, Strategic adaptation and Business Results : Evidence from the Electronics Industry” *Journal of Technology Management & Innovation*, 2011, Volume 6, Issue 2, pp. 15-29.
5. Barclay, I. (1992). The new product development process: part 2. Improving the process of new product development, *R&D Management*, 4, 307–317.
6. Birkinshaw, J., Hamel, G. and Mol, M.J. (2008) “Management innovation”, *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 4, pp.825–845.
7. Carlgren, L., Rauth, I. et Elmquis, M. (2016), « Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment », *Creativity and Innovation Management*, vol. 25, n° 1, p. 38-57.
8. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1990). New product success factors: a comparison of ‘kills’ versus successes and failures. *R&D Management*, 20, 47–64.
9. Freeman C., “Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues,” *Research Policy* 20 (1991).
10. GOGU Grigore, « Méthodologie d’innovation. La résolution des problèmes créatifs ». *Revue française de gestion Industrielle*, Vol 19, N°3, 2000. Pages 35-62.
11. Hamel Nawel et Nadjiba Benazzouz, « La conception de la méthode d’enquête en sciences humaines ». *Revue des Sciences de l’Homme et de la Société*, N°23, Juin 2017. Pages 19-35.
12. Hamel, G. ‘The why, what and how of management innovation’, *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 2, 2006. pp.72–84.
13. HATCHUEL A. et WEIL B., “C-K design theory: an advanced formulation”. *Research in Engineering Design* 19, n°4. 2009. Pages 181-192.
14. Khan B. Z. and K. I. Sokoloff, “Schemes of Practical Utility: Entrepreneurship and Innovation among ‘Great Inventors’ in the United States, 1790–1865,” *Journal of Economic History* 53, no. 2 (1993), p. 289.
15. Kim, B. and Oh, H. (2002). An effective R&D performance measurement system: survey of Korean R&D researchers. *Omega – International Journal of Management Science*, 30, 19–31.
16. Kirkpatrick, D. (1998) *The second coming of Apple*. *Fortune*, 138, 90.
17. Koenig G., « L’apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, janvier-février 1994.



18. Labaronne D. et Meziani M. « Traits culturels, système de management de la qualité et performance en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes ». *Revue Management & Avenir*, 37, 2010. PP 34-52.
19. March J., « Exploration et Exploitation » in « Organizational learning », *Organization Science*, Vol. 1, n° 2, 1991.
20. Millier P. : « structuration du champ du management de la technologie et de l'innovation », *European Entrepreneurial learning* N° 2003/08, janvier 2004.
21. Porter, M., 1998. "Clusters and the new economics of competition". *Harvard Business Review*, NovDec 1998, pp.77-90.
22. Roberts E., "Benchmarking Global Strategic Management of Technology," *Research Technology Management*, March–April 2001, pp. 25–36.
23. Roy F.L. et al. "The concept of management innovation: definition, state of the art and future research avenues". *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2018, 35(1):44
24. Sorescu, Chandy et Prabhu, (2003) « Sources and Financial Consequences of Radical Innovation : Insights from Pharmaceuticals », *Journal of Marketing*, Vol 67. PP. 82-102.

### **3/Thèses et Mémoires**

1. Arabi kh. « Les obstacles institutionnels et organisationnels à la dynamique d'innovation par apprentissage en Algérie : cas de la région de Béjaia ». Thèse de doctorat en sciences économiques, université de Tizi Ozou, 2007.
2. ARBAOUI Kheira, « Les risques d'innovation dans l'entreprise. Essai d'analyse à partir d'un échantillon d'entreprises algériennes ». Thèse de doctorat en sciences commerciales, université d'Oran, 2012-2013.
3. BOLDRINI J.-C., « L'Accompagnement des projets d'innovation. Le suivi de l'introduction de la méthode TRIZ dans des entreprises de petite taille », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Nantes, 2005.
4. Laurence Vallée : « Importer le concept d'innovation frugale dans une démarche de conception au Canada : le cas de l'Asclépiade ». Mémoire en Sciences de la Gestion en Management. HEC Montréal, 2017.
5. Le Bars A. in « Innovation sans recherche : les compétences pour innover dans les PME de l'agroalimentaire ». Thèse de doctorat en économie appliquée, 2001.
6. Mancer Ilyes, « Analyse du conflit production/consommation de technologie en Algérie, à l'ère des économies fondées sur la connaissance », Thèse de doctorat en sciences économiques, université de Bejaia, 2014-2015.
7. Romon F. « Le management de l'innovation : Essai de modélisation dans une perspective systémique ». Thèse de doctorat en gestion, école centrale des arts et manufactures « Ecole Centrale Paris », novembre 2003.

#### **4/ Rapports d'organismes internationaux**

1. OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
2. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2023). *Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty*. Geneva: WIPO. DOI:10.34667/tind.48220
3. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2023). *PCT Yearly Review 2023: The International Patent System*. Geneva: WIPO. DOI:[10.34667/tind.48061](https://doi.org/10.34667/tind.48061)

## Annexe 01 : questionnaire destiné aux entreprises de la wilaya de Bejaia

**L'Intitulé :** « Le management des activités d'innovation dans les entreprises de la wilaya de Bejaia ».

### Partie I : Données sur l'entreprise

1. Nom de l'entreprise ?

Quelle est la Branche d'activité de votre entreprise ?

2. Quel est le lieu de localisation de votre entreprise ?

Zone Industrielle  Zone d'activité  Hors zones d'activité et industrielle

3. Quel est le statut juridique de votre entreprise ?

SPA  SARL  SNC  EURL  Entreprise individuelle

4. Quel est l'effectif total de votre entreprise ?

1-9  10-49  50-249  250 et plus

### Partie II : Les pratiques de l'innovation

#### a) Innovation de produit

##### **Définition**

Quand votre entreprise a introduit sur le marché un bien ou un service **nouveau** ou **amélioré de manière significative** quant à ses caractéristiques, à sa convivialité, à ses composants ou sous-systèmes, on parle d'une **innovation de bien ou de service**.

L'innovation doit être une nouveauté (ou amélioration) pour votre entreprise, mais ne doit pas nécessairement l'être pour votre secteur ou votre marché.

Peu importe si l'innovation a été développée à l'origine par votre entreprise ou par d'autres entreprises ou organisations.

5. Durant ces trois dernières années 2020-2024, votre entreprise a-t-elle introduit :

a) Des **biens** nouveaux ou améliorés de manière significative ? Oui [ ] Non [ ]

b) Des **services** nouveaux ou améliorés de manière significative ? Oui [ ] Non [ ]

## b- Innovation de procédés

### **Définition**

Quand votre entreprise a mis en œuvre une technologie de production, une méthode de distribution ou une activité de soutien **nouvelle ou modifiée de manière significative**, on parle d'une **innovation de procédé**.

Les innovations de procédé doivent être nouvelles pour votre entreprise, mais ne doivent pas nécessairement l'être pour votre marché.

Peu importe si l'innovation a été développée à l'origine par votre entreprise ou par d'autres.

6. Dans la période 2020-2024, votre entreprise a-t-elle introduit certaines des innovations suivantes ?
- a) Des nouveautés ou des améliorations significatives à vos procédés de fabrication ou de production de biens ou de services ? Oui [ ] Non [ ]
  - b) Des nouveautés ou des améliorations significatives à vos méthodes de logistique, de fourniture ou de distribution de vos matières premières, biens ou services Oui [ ] Non [ ]
  - c) Des nouveautés ou des améliorations significatives à vos activités de soutien pour vos procédés, comme les systèmes de maintenance ou les opérations d'achat, de comptabilité ou d'informatique Oui [ ] Non [ ]

## c- Innovation organisationnelle

### **Définition**

Quand votre entreprise met en œuvre dans sa gestion (ceci inclut la gestion des connaissances), dans l'organisation du travail ou en matière de relations vis-à-vis de l'extérieur, une méthode qui n'avait pas encore été utilisée par votre entreprise, on parle d'une **innovation organisationnelle**.

Il doit s'agir du fruit d'une décision stratégique prise au niveau du management.

7. Dans la période 2020-2024, votre entreprise a-t-elle adopté certaines des innovations suivantes ?
- a) Nouvelles pratiques dans l'organisation des procédures Oui [ ] Non [ ]
  - b) Nouvelles méthodes dans l'organisation des responsabilités professionnelles et la prise de décision Oui [ ] Non [ ]
  - c) Nouvelles méthodes d'organisation des relations extérieures avec d'autres entreprises ou organisations publiques Oui [ ] Non [ ]

#### d- Innovation de marketing

##### **Définition**

Quand votre entreprise met en œuvre un nouveau concept ou une nouvelle stratégie de marketing, qui diffère significativement des méthodes de marketing existantes au sein de votre entreprise et qui n'avait jamais été utilisé auparavant, on parle d'une **innovation de marketing**.

Il est nécessaire qu'un changement significatif se soit produit soit dans l'emballage ou le design du produit, soit dans sa distribution, soit dans sa promotion, soit encore dans son mécanisme de tarification.

8. Dans la période 2020-2024, votre entreprise a-t-elle adopté certaines des innovations suivantes ?
- a- Modifications significatives du design ou du packaging d'un bien ou d'un service récemment Oui [ ] Non [ ]
  - b- Nouveaux moyens ou nouvelles techniques pour la promotion d'un bien ou d'un service Oui [ ] Non [ ]
  - c- Nouvelles méthodes de distribution des produits ou nouveaux canaux de vente (vente en détail, etc.) Oui [ ] Non [ ]

#### Partie III : Les activités d'innovation

##### **Définition**

Les activités d'innovation comprennent des activités diverses, visant spécifiquement à développer ou à appliquer une innovation de produit ou de procédé. Ceci inclut :

- . L'acquisition de machines, d'équipements, de logiciels et de licences à des fins d'innovation.
- . Les travaux d'ingénierie et de développement, les études de faisabilité et le dessin industriel à des fins d'innovation.
- . Les formations et le marketing liés à des innovations de produit ou de procédé.
- . Tout type de recherche et développement (R&D).
- . La R&D fondamentale est également considérée comme une activité d'innovation, même si elle n'est pas spécifiquement liée à une innovation de produit ou de procédé.

9. Dans la période 2020-2024, votre entreprise a-t-elle eu des activités d'innovation telles que :
- a- Recherche et développement Oui [ ] Non [ ]
  - b- Acquisition de machines, d'équipements, de logiciels et de bâtiments à des fins d'innovation Oui [ ] Non [ ]
  - c- Acquisition d'autres connaissances externes auprès d'autres entreprises ou organisations ? Oui [ ] Non [ ]

- d- Formation pour les activités d'innovation Oui [ ] Non [ ]
- e- D'autres .....

#### Partie IV : Politique d'innovation et son Encadrement

10. L'innovation est-elle une préoccupation importante au sein de votre entreprise ?  
Oui [ ] Non [ ]

Si oui, expliquez les raisons .....

Si non, dites pourquoi .....

11. Selon vous, quels peuvent être les bonnes raisons d'innover ?

-Se différencier de la concurrence [ ]

-Conquérir de nouveaux marchés [ ]

-Créer de la valeur [ ]

-Réduire ses coûts [ ]

-Autres .....

12-Les processus d'innovation sont-ils formalisés ? Oui [ ] Non [ ]

Si oui, dites comment .....

Si non, décrivez la nature du processus .....

13- Votre démarche d'innovation tient-elle compte des interactivités entre les différentes fonctions de l'entreprise ? Oui [ ] Non [ ]

Si oui, citez lesquelles.....

Si non, dites pourquoi .....

14- Avez-vous mis en place des structures pour encadrer et organisez les processus d'innovation ? Oui [ ] Non [ ]

Si oui, citez lesquelles.....

Si non, dites pourquoi .....

#### Partie V : Le management de l'innovation

##### **Définition**

Le **management de l'innovation** est l'ensemble des pratiques et des techniques permettant le pilotage d'une organisation dans le but de produire des innovations. Le manager a pour mission d'analyser, de décider, de mettre en œuvre le management et de contrôler si les objectifs visés par l'organisation sont atteints et, le cas échéant, de mettre en place des actions correctives.

##### **a) Le management de la technologie**

15- Faites-vous l'évaluation des technologies de votre entreprise ?

Oui [ ] Non [ ]

16- Faites-vous une veille technologique pour trouver des technologies de remplacement ?

Oui [ ] Non [ ]

17- Abandonnez-vous les technologies obsolètes ?

Oui [ ] Non [ ]

### **b) Le management de la R&D**

18- Faites-vous des activités de programmation et planification de la R&D ?

Oui [ ] Non [ ]

19- Effectuez-vous le financement de la R&D ?

Oui [ ] Non [ ]

20- Effectuez-vous le recrutement et la gestion du personnel de la R&D ?

Oui [ ] Non [ ]

### **c) Management des systèmes d'information et de veille scientifique**

21- Principalement quelles sont vos sources d'informations ?

-Fournisseurs d'équipement, matériel et logiciels [ ]

-Clients et consommateurs [ ]

-Concurrents et autres entreprises de la même industrie [ ]

-Université et établissements d'enseignement supérieur [ ]

-Colloques et revues professionnelles [ ]

-Foires et expositions [ ]

-Autres .....

22- Etes-vous doté d'une structure spécialisée dans la collecte de l'information ?

Oui [ ] Non [ ]

Si oui, comment fonctionne-t-elle ? .....

23- A quoi vous servent les informations que vous recherchez ?

-Etre en contact permanent avec l'environnement extérieur [ ]

-Suivre de près les activités des concurrents [ ]

-Améliorer les techniques et méthodes de production [ ]

-Innover [ ]

-Autres .....

24- êtes-vous doté d'une structure de veille technologique Oui [ ] Non [ ]

Si oui, expliquez ses fonctions ? .....

### **d) Management des compétences liées à l'innovation**

25- Avez-vous les compétences organisatrices de l'innovation ?

Oui [ ] Non [ ]

26- Avez-vous les compétences techniques (qualité, technologie, veille, etc.) ?

Oui [ ] Non [ ]

27- Avez-vous les compétences pour identifier la demande latente et la réaction des clients ?

Oui [ ] Non [ ]

### **e) Management des titres de la propriété intellectuelle**

28- Surveillez-vous les dépôts des concurrents, des clients et l'évolution des brevets dans votre domaine d'activité? Oui [ ] Non [ ]

29- Utilisez-vous les brevets des concurrents comme des stimulants d'innovation ?

Oui [ ] Non [ ]

30- Exploitez-vous l'information technique contenue dans les brevets identifiés ?

Oui [ ] Non [ ]

**f) L'usage des méthodes de stimulation de la créativité des employés**

31- Faîtes-vous les Focus group pluridisciplinaires? Oui [ ] Non [ ]

32- Organisez-vous des Challenges/concours innovation? Oui [ ] Non [ ]

33- Utilisez-vous la Méthode de Boîte à idées ? Oui [ ] Non [ ]

**g) La gestion des ressources humaines dédiée à l'innovation**

34-Quelles sont les pratiques de GRH, en vue de développer les capacités d'innovation, qui sont consacrées dans votre entreprise ?

-Régime de primes d'innovation [ ]

-Les bonus de créativité [ ]

-Echanges d'informations avec les employés [ ]

-Recours à la rotation des emplois et la polyvalence [ ]

-Groupes de travail d'innovation autonomes ou semi-autonomes [ ]

-Formation professionnelle structurée [ ]

-Formation en milieu de travail [ ]

-Participation à des programmes de formation subventionnés [ ]

**h) Le management des réseaux collaboratifs**

35-Entretenez-vous des relations avec d'autres entreprises de la même région ou dans le même activité ? Oui [ ] Non [ ]

36- Quelle est la nature des relations que vous entretenez avec les entreprises de la même filière que la vôtre ?

- des relations de coopération [ ]

- des relations d'innovation [ ]

- transformation [ ]

- résolution de problèmes [ ]

- de sous-traitance [ ]

- autres, précisez.....

37- En matière d'activités de recherche et d'innovation, faites-vous appel aux services d'une autre entreprise ? Oui [ ] Non [ ]

38- Si oui, de quelle nature ?

- Etude [ ]

- infrastructure [ ]

- transport [ ]

- Laboratoire [ ]

- Autres .....

39- Avez-vous récemment tissé des liens avec l'université de Bejaia Oui [ ] Non [ ]

40- Si oui, précisez la nature de la relation :

- L'accueil des doctorants et étudiants stagiaires [ ]

- Coopération sur un projet [ ]

- Résoudre un problème technique [ ]



- Formation pour vos salariés [ ]
- Autre (veuillez préciser)

41- Avez-vous développé une innovation en collaborant avec l'université ? Oui [ ] Non [ ]

42-Si oui, **quels types de connaissances ont été échangés?**

- Des connaissances académiques particulières [ ]
- Des savoir-faire [ ]
- La connaissance de réseaux académiques [ ]
- Des méthodes de travail (gestion de projets, travail en groupe...) [ ]
- Autre .....

43- Comment jugez-vous actuellement le rôle de l'Etat en matière d'appui aux activités d'innovation ? Pour les éléments suivants, veuillez indiquer votre niveau de satisfaction, *Indiquer votre réponse sur l'échelle allant de 1 (très satisfaisant) à 4 (pas du tout satisfaisant).*

1 : Très satisfaisant

2 : Satisfaisant

3 : Peu satisfaisant

4 : Pas du tout satisfaisant

|   |  | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|---|---|---|---|
| 1 | Aide à l'activité d'innovation                   |   |   |   |   |
| 2 | Formation et séminaire destinés aux entreprises  |   |   |   |   |
| 3 | Sensibilisation aux nouvelles technologies       |   |   |   |   |
| 4 | Création de réseaux de recherche et d'innovation |   |   |   |   |

**Merci pour votre collaboration**

## Annexe 02 : questionnaire destiné à l'entreprise COGB-LABELLE

### ❖ Identification, données et informations générales sur l'entreprise

- 1- Raison sociale de l'entreprise.....
- 2- Adresse de localisation.....
- 3- Téléphone.....Fax.
- 4- Email.....Site web.
- 5- Statut juridique : Privée [ ] Publique [ ]

SNC [ ]

SARL [ ]

SPA [ ]

EURL [ ]

- 6- Date de création.....
- 7- Capital social en millions de dinars.....
- 8- Indiquer la filière de votre entreprise.....
- 9- Quel est l'effectif de votre entreprise lors de sa création ?.....
- 10- Quel est l'effectif de votre entreprise actuellement ?.....
- 11- Quels sont les types de produits actuels de votre entreprise ?.....
- 12- Quels sont vos concurrents directs ?.....
- 13- Considérez- vous que la concurrence un facteur qui vous pousse à innover ?  
Oui [ ] Non [ ]

Si oui, dites pourquoi?.....

Si non, expliquez les raisons?.....

- 14- Quelle est la place de vos produits sur le marché local et national ? Arrivent –ils à satisfaire les exigences de vos clients et consommateurs ?

Oui [ ] Non [ ]

### ❖ L'activité d'innovation au sein de l'entreprise

- 15-L'innovation est-elle déjà mise en œuvre dans votre entreprise ?

Oui [ ] Non [ ]

Si oui, expliquez les raisons ?.....

Si non, dites pourquoi ?.....

16-L'innovation est-elle une préoccupation importante au sein de votre entreprise ?

Oui [ ] Non [ ]

Si oui, expliquez les raisons ?.....

Si non, dites pourquoi ?.....

17-Quels sont les types des innovations qui existent au sein de votre entreprise et les quelles considérez-vous indispensables ?

Citez des exemples.....

➤ Selon leur degré de nouveauté

[ ] Les innovations incrémentales

[ ] Les innovations radicales

[ ] La révolution technologique

➤ Selon le domaine d'application

[ ] Innovation de produit

[ ] Innovation organisationnelle

[ ] Innovation procédés

[ ] Innovation marketing

[ ] Innovation commerciale

18-Pouvez-vous nous indiquer quels est votre objectif d'innover ?.....

19-Au cours de ces cinq années, votre entreprise a-t-elle introduit des innovations de marketing concernant ?.....

Modifications significatives du désigne ou de l'emballage d'un bien [ ]

Nouvelles méthodes ou modification des méthodes de vente ou de distribution [ ]

Autre.....

20-Quelle ont été vos principales sources d'informations pour vos activités d'innovation ?

Sources internes au sein de votre entreprise [ ]

Fournisseurs [ ]

Clients ou consommateurs [ ]

Concurrents [ ]

Sources institutionnelles (universités ou établissements d'enseignements supérieures, conférences, foires commerciales, expositions...) [ ]

21-Quels- sont les facteurs qui freinant les activités d'innovation au sein de votre entreprise ?

➤ Facteurs liés aux coûts.....

-Manque de moyens financiers au sein de votre entreprise [ ]

-Coûts élevés de l'innovation [ ]

➤ Facteurs liés aux connaissances.....

-Manque de personnel qualifié [ ]

-Manque d'informations sur la technologie [ ]

-Manque d'informations sur le marché [ ]

➤ Facteurs liés au marché

Marché dominé par des entreprises concurrentes [ ]

Incertitude de la demande [ ]

Autre .....

22-A votre avis la qualité de vos produits répond-elle aux exigences de vos clients ?

Oui [ ] Non [ ]

Si non, expliquez les raisons ?.....

23-Comment jugez- vous les compétences existantes au sein de votre entreprise ?

-Bonnes [ ]

-Moyennes [ ]

-Faibles [ ]

24-Existe-t-il une direction permanente du management de l'innovation dans cette entreprise ?.....

25- Comment vous appréciez la place de l'innovation au sein de votre entreprise ?.....

26- Comment vous innovez ?.....

27- Comment vous pratiquez le management des connaissances et le management des compétences.....

28- Quels sont vos acteurs externes qui peuvent être une source d'innovation ?.....

29- Comment vous protégez vos innovations ?.....

30- Qui prend la décision du lancement d'un produit ?.....

31- Existe-t-il une cellule de veille stratégique au sein de votre entreprise ?.....

32- Quelles sont les étapes de réalisation d'un projet d'innovation ?.....

33- Est-ce-que les innovations que vous avez développées ont un effet sur le volume de production réalisé ?.....

34- Les activités d'innovation que vous avez développées, ont-elles permis à l'amélioration de la compétitivité de votre entreprise ? Oui [ ] Non [ ]

Si non, qu'est-ce que vous proposez pour l'améliorer ? .....

35- Quelle sont les innovations qui ont été introduite et grâce aux quelles le volume des ventes et les parts du marché ayant augmenté ?.....

36- Considérez-vous CO.G.B. Labelle comme une entreprise innovante en matière de packaging (emballage) ? Oui [ ] Non [ ]

Si oui, dites-nous par rapport à quoi ?.....

-Le design [ ]

-La forme [ ]

-Les couleurs [ ]

-L'étiquetage [ ]

Autre, précisez.....

37-Quelles sont les fonctions principales intervenantes dans le processus d'innovation au sein de votre entreprise ?.....

38-Quel est l'objectif des efforts réalisés par le département marketing pour les produits de l'entreprise ?.....

39-Comment évaluez-vous les efforts réalisés par la fonction marketing ?

-Des efforts de marketing importants [ ]

-Des efforts de marketing moyens [ ]

-Des efforts de marketing faibles [ ]

40-Pouvez-vous estimer votre part de marché ?.....

41-Quels sont les types des marchés que vous ciblez ?

-Marché local ou régional [ ]

-Marché national (plusieurs wilayas) [ ]

-Marché extérieur [ ]

42-Existe-il dans votre entreprise une structure de R&D ?

Oui [ ] Non [ ]

**Résultats d'innovation (La position sur le marché)**

43-Quels étaient vos résultats après le lancement de votre nouveau produit ?.....

44-Avez-vous aboutis aux résultats souhaités?

Oui [ ] Non [ ]

44-Après la commercialisation de ce produit, ce dernier a-t-il dominé le marché concurrentiel ? Autrement dit, est ce que la commercialisation de ce produit a donné un avantage concurrentiel pour votre entreprise ?

Oui [ ] Non [ ]

Si oui, expliquez pourquoi.....

Si non, expliquez aussi.....

**Merci pour votre collaboration**

## Liste des tableaux

|  |      |
|--|------|
| Tableau 2-1 : Les domaines du management de l'innovation .....                 | P 27 |
| Tableau 3-1 : Répartition des entreprises par secteur d'activité .....         | P 47 |
| Tableau 3-2 : Répartition des entreprises par taille .....                     | P 47 |
| Tableau 3-3 : Répartition des entreprises par statut juridique .....           | P 48 |
| Tableau 3-4 : Répartition des entreprises par lieu de localisation .....       | P 48 |
| Tableau 3-5 : Innovation de produit .....                                      | P 49 |
| Tableau 3-6 : les innovations de procédés .....                                | P 50 |
| Tableau 3-7 : Les innovations organisationnelles .....                         | P 50 |
| Tableau 3-8 : Les innovations Marketing .....                                  | P 51 |
| Tableau 3-9 : La Recherche et Développement .....                              | P 52 |
| Tableau 3-10 : L'activité d'acquisition de Technologie .....                   | P 52 |
| Tableau 3-11 : Acquisition de connaissances extérieures .....                  | P 53 |
| Tableau 3-12 : Formation à l'innovation .....                                  | P 53 |
| Tableau 3-14 : Les raisons d'innover .....                                     | P 54 |
| Tableau 3-15 : Formalisation des processus d'innovation .....                  | P 55 |
| Tableau 3-16 : interactivité des fonctions .....                               | P 55 |
| Tableau 3-17 : Encadrement des processus .....                                 | P 56 |
| Tableau 3-18 : Le management de la technologie .....                           | P 57 |
| Tableau 3-19 : Le management de la R&D .....                                   | P 58 |
| Tableau 3-20 : Les sources de l'information .....                              | P 58 |
| Tableau 3-21 : Management des compétences de l'innovation .....                | P 59 |
| Tableau 3-22 : Management de la propriété intellectuelle .....                 | P 60 |
| Tableau 3-23 : Les outils de la créativité .....                               | P 60 |
| Tableau 3-24 : Les pratiques GRH dédiées à l'innovation .....                  | P 61 |
| Tableau 3-25 : Les relations interentreprises .....                            | P 62 |
| Tableau 3-26 : Nature des relations entre entreprises de la même filière ..... | P 62 |
| Tableau 3-27 : Nature des coopérations .....                                   | P 63 |
| Tableau 3-28 : Lien des entreprises avec l'université .....                    | P 63 |
| Tableau 3-29 : L'accueil des étudiants stagiaires .....                        | P 64 |
| Tableau 3-30 : Coopération sur projet .....                                    | P 64 |
| Tableau 3-31 : Résoudre des problèmes techniques .....                         | P 65 |

|   |      |
|---|------|
| Tableau 3-32 : Création de Réseaux de recherche et d'innovation ..... | P 65 |
| Tableau 4-1 : Les différents types de produits de COGB-Labelle .....  | P 77 |



## **Liste des figures et des schémas**

### **Liste des figures**

|   |      |
|---|------|
| Figure N° 01 : Les différentes formes d'innovation .....                | P 12 |
| Figure N° 02 : Innovation de design sur la margarine Labelle 250g. .... | P 80 |
| Figure N° 03 : Innovation de design sur la margarine Labelle 500g ..... | P 80 |

### **Liste des schémas**

|  |      |
|--|------|
| Schéma N° 01 : Historique de l'entreprise COGB-Labelle ..... | P 70 |
|--|------|

## Table des matières

|   |      |
|---|------|
| <b>Introduction générale</b> .....  | P 01 |
| <b>Chapitre 01 : Réflexion autour du concept d'innovation : signification et dimensions</b> ..... | P 05 |
| <b>Introduction</b> .....   | P 05 |
| Section 01 : Définition du concept d'innovation .....   | P 06 |
| 1.1. Définition de l'innovation .....   | P 06 |
| 1.2. La créativité .....  | P 07 |
| 1.2.1. La créativité organisationnelle .....  | P 07 |
| 1.2.2. Transformer la créativité en innovation .....  | P 08 |
| 1.3. L'inventeur .....  | P 08 |
| Section 02 : Revue de littérature sur l'innovation et ses sources .....                           | P 09 |
| Section 03 : Typologies de l'innovation .....   | P 11 |
| 3.1. Typologies de l'innovation selon le degré de nouveauté .....                                 | P 12 |
| 3.1.1. L'innovation incrémentale .....  | P 12 |
| 3.1.2. L'innovation de rupture .....  | P 13 |
| 3.2. Typologies de l'innovation selon le domaine d'application .....                              | P 13 |
| 3.2.1. L'innovation des procédés .....  | P 13 |
| 3.2.2. L'innovation d'organisation .....  | P 13 |
| 3.2.3. L'innovation de commercialisation .....  | P 14 |
| 3.2.4. L'innovation de produit .....  | P 14 |
| 3.3. Typologies des innovations selon la stratégie d'entreprise .....                             | P 14 |
| 3.3.1. L'innovation océan bleu .....  | P 14 |
| 3.3.2. L'innovation océan rouge .....   | P 14 |
| 3.3.3. L'innovation océan vert .....  | P 15 |
| 3.3.4. L'innovation Business Model .....  | P 16 |
| 3.3.5. L'innovation frugale .....   | P 16 |
| 3.4. Typologies d'innovation selon la relation avec le marché .....                               | P 17 |
| 3.4.1. Le modèle <i>demand-pull</i> .....   | P 17 |
| 3.4.2. Le modèle de <i>Technology push</i> .....  | P 17 |
| 3.5. Typologies selon l'orientation du projet .....   | P 17 |
| 3.5.1. L'approche Top-Down .....  | P 17 |
| 3.5.2. L'approche Bottom-up .....   | P 18 |
| 3.6. La conception élargie de l'innovation .....  | P 18 |
| <b>Conclusion</b> .....   | P 19 |
| <br>  |      |
| <b>Chapitre 02 : Le management de l'innovation</b> .....  | P 21 |
| <b>Introduction</b> .....   | P 21 |
| Section 01 : Notion du management de l'innovation .....   | P 22 |
| 1.1. Définition du management de l'innovation .....   | P 22 |
| 1.2. Objectifs du management de l'innovation .....  | P 24 |
| Section 02 : Les différentes générations du management de l'innovation .....                      | P 25 |
| Section 03 : Le management des activités d'innovation .....                                       | P 26 |
| 3.1. Le management de la technologie .....  | P 27 |
| 3.2. Le management de la R-D .....  | P 28 |
| 3.3. Le management des compétences .....  | P 29 |
| 3.3.1. Le poids de l'apprentissage organisationnel dans l'innovation .....                        | P 31 |
| 3.4. Management des systèmes d'information et de veille scientifique .....                        | P 32 |

|   |      |
|---|------|
| 3.5. La gestion des ressources humaines (GRH) .....   | P 33 |
| 3.6. La culture d'entreprise et l'innovation .....  | P 35 |
| 3.7. Le management des réseaux de collaboration .....   | P 36 |
| 3.7. Capitalisation de la propriété intellectuelle .....  | P 36 |
| Section 04 : Les outils d'aide au management de l'innovation .....  | P 37 |
| 4.1. Le Design Thinking .....   | P 37 |
| 4.2. La méthode TRIZ .....  | P 38 |
| 5.3. La méthode CK .....  | P 39 |
| 4.4. La matrice de découverte .....   | P 40 |
| <b>Conclusion</b> .....   | P 41 |
| <br>  |      |
| <b>Chapitre 03</b> : Le management des activités d'innovation dans les entreprises de la wilaya de Bejaia ..... | P 42 |
| <b>Introduction</b> .....   | P 42 |
| Section 01 : Méthodologie de l'enquête et profil des entreprises étudiées .....                                 | P 43 |
| 1.1. La conception de notre enquête de terrain .....  | P 43 |
| 1.1.1. Enquête par questionnaire d'administration indirecte .....   | P 44 |
| 1.1.2. Les parties du questionnaire .....   | P 44 |
| 1.2. L'élaboration du protocole de la collecte des données .....  | P 45 |
| 1.3. Echantillon et statistiques descriptives .....   | P 46 |
| 1.3.1. Répartition des entreprises par secteur d'activité .....   | P 46 |
| 1.3.2. Répartition des entreprises par taille .....   | P 47 |
| 1.3.3. La répartition par statut juridique .....  | P 48 |
| 1.3.4. Répartition par lieu de localisation .....   | P 48 |
| Section 02 : La typologie et activités d'innovation .....   | P 49 |
| 2.1. Les types d'innovation .....   | P 49 |
| 2.1.1. Les Innovations de produit .....   | P 49 |
| 2.1.2. Les Innovations de procédés .....  | P 50 |
| 1.1.3. Les Innovations organisationnelles .....   | P 50 |
| 2.1.4. Les innovations de Marketing .....   | P 51 |
| 2.2. Les activités d'innovation .....   | P 51 |
| 2.2.1. La Recherche et Développement .....  | P 52 |
| 2.2.2. L'acquisition des Technologies .....   | P 52 |
| 2.2.3. Acquisition des connaissances extérieures .....  | P 52 |
| 2.2.4. Formation à l'innovation .....   | P 53 |
| Section 03 : Politique d'innovation et son encadrement .....  | P 53 |
| 3.1. Politique d'innovation au sein des entreprises .....   | P 54 |
| 3.2. Encadrement des processus d'innovation .....   | P 55 |
| Section 04 : Le management de l'innovation .....  | P 56 |
| 4.1. Le management de la technologie .....  | P 56 |
| 4.2. Le management de la R-D .....  | P 57 |
| 4.3. Management des systèmes d'information et de veille scientifique .....                                      | P 58 |
| 4.4. Management des compétences liées à l'innovation .....  | P 59 |
| 4.5. Management des titres de la propriété intellectuelle (brevets) .....                                       | P 59 |
| 4.6. L'usage des méthodes de stimulation de la créativité des employés .....                                    | P 60 |
| 4.7. La gestion des ressources humaines dédiée à l'innovation .....   | P 61 |
| 4.8. Le management des réseaux collaboratifs .....  | P 61 |
| 4.8.1. La collaboration avec les entreprises .....  | P 62 |
| 4.8.2. La collaboration avec les institutions de recherche .....  | P 63 |
| <b>Conclusion</b> .....   | P 66 |

|  |       |
|--|-------|
| <b>Chapitre 04 : Management de l'innovation dans le cas de l'entreprise COGB-LABELLE</b> ..... | P 68  |
| <b>Introduction</b> .....  | P 68  |
| Section 01 : Présentation de la COGB-LABELLE .....   | P 69  |
| 1.1. Historique .....  | P 69  |
| 1.2. Situation de l'entreprise .....   | P 70  |
| 1.3. Structure organisationnelle de l'entreprise COGB-LABELLE .....                            | P 72  |
| 1.3. Compétitivité de COGB-LABELLE .....   | P 75  |
| Section 02 : La stratégie d'innovation .....   | P 76  |
| 2.1. La diversification des produits .....   | P 76  |
| 2.1.1. Diversification de la gamme des produits .....  | P 77  |
| 2.1.2. L'environnement concurrentiel comme déterminant de l'innovation .....                   | P 78  |
| Section 03 : Les activités d'innovation au sein de la COGB-LABELLE .....                       | P 79  |
| 3.1. Innovation produit .....  | P 79  |
| 3.2. Innovation de Design .....  | P 80  |
| Section 04 : Le management des activités d'innovation .....                                    | P 81  |
| 4.1. L'innovation dans le produit Margarine .....  | P 81  |
| 4.1.1. Les étapes du processus de développement de la Margarine 250 .....                      | P 81  |
| 4.1.1.1. La première étape .....   | P 82  |
| 4.1.1.2. La deuxième étape .....   | P 82  |
| 4.1.1.3. La troisième étape .....  | P 82  |
| 4.1.1.4. La quatrième étape .....  | P 82  |
| 4.1.1.5. La cinquième étape .....  | P 82  |
| 4.2. Le management des activités liées à l'innovation .....                                    | P 83  |
| 4.2.1. Le management des systèmes d'information et de veille .....                             | P 83  |
| 4.2.2. Le management de la R&D .....   | P 83  |
| 4.2.3. Le management des compétences .....   | P 83  |
| 4.2.4. Le management de la technologie .....   | P 84  |
| 4.2.5. Les réseaux collaboratifs de l'entreprise .....   | P 84  |
| 4.2.6. Une culture d'entreprise favorable à l'innovation .....                                 | P 85  |
| 4.2.7. La créativité organisationnelle .....   | P 85  |
| <b>Conclusion</b> .....  | P 86  |
| <b>Conclusion générale</b> .....   | P 88  |
| <b>Bibliographie</b> .....   | P 91  |
| <b>Annexes</b> .....   | P 95  |
| <b>Liste des tableaux</b> .....  | P 107 |
| <b>Liste des figures et schémas</b> .....  | P 109 |
| <b>Table des matières</b> .....  | P 110 |
| <b>Résumé</b> .....  | P 113 |

## **Résumé**

Le management de l'innovation est l'arme des entreprises qui souhaitent rester compétitives, conquérir de nouveaux marchés et créer de nouveaux débouchés. Plusieurs fonctions sont concernées par ce management (production, marketing, veille, financement, protection etc.). Si dans les pays développés le digital et l'open innovation influencent directement la création et l'appropriation de la valeur de l'innovation, en Algérie les fonctions du manager et des patrons d'entreprises se réduisent à une gestion routinière de la fonction de production sans faire place à l'innovation et la créativité. Nos résultats du mémoire indiquent que la notion du management de l'innovation reste méconnue et ses pratiques sont largement rudimentaires. Le contexte des entreprises enquêtées et la COGB-LABELLE appelle les entrepreneurs, les pouvoirs publics, les managers et même les utilisateurs à se renouveler eux-mêmes pour ramener l'entreprise algérienne au 21<sup>ème</sup> siècle, celui de l'innovation et du changement.

**Mots clés :** Innovation, management de l'innovation, Entreprises de Bejaia, COGB-LABELLE

**Résumé :**

Le management de l'innovation est l'arme des entreprises qui souhaitent rester compétitives, conquérir de nouveaux marchés et créer de nouveaux débouchés. Plusieurs fonctions sont concernées par ce management (production, marketing, veille, financement, protection etc.). Si dans les pays développés le digital et l'open innovation influencent directement la création et l'appropriation de la valeur de l'innovation, en Algérie les fonctions du manager et des patrons d'entreprises se réduisent à une gestion routinière de la fonction de production sans faire place à l'innovation et la créativité. Nos résultats du mémoire indiquent que la notion du management de l'innovation reste méconnue et ses pratiques sont largement rudimentaires. Le contexte des entreprises enquêtées et la COGB-LABELLE appelle les entrepreneurs, les pouvoirs publics, les managers et même les utilisateurs à se renouveler eux-mêmes pour ramener l'entreprise algérienne au 21<sup>ème</sup> siècle, celui de l'innovation et du changement.

**Mots clés :** Innovation, management de l'innovation, Entreprises de Bejaia, COGB-LABELLE.

**Abstract :**

Innovation management is the weapon of companies that wish to remain competitive, conquer new markets and create new outlets. Several functions are concerned by this management (production, marketing, monitoring, financing, protection, etc.). If in developed countries digital and open innovation directly influence the creation and appropriation of the value of innovation, in Algeria the functions of the manager and business owners are reduced to routine management of the function of production without making room for innovation and creativity. Our dissertation results indicate that the notion of innovation management remains poorly understood and its practices are largely rudimentary. The context of the companies surveyed and COGB-LABELLE calls on entrepreneurs, public authorities, managers and even users to renew themselves to bring Algerian business back to the 21st century, that of innovation and change.

**Key words:** Innovation, Innovation management, Companies of Bejaia, COGB-LABELLE.