

Université Abderrahmane MIRA-Bejaia.

Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion.

Département des sciences économiques

Mémoire de fin d'études

**Préparé pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Économiques**

Option : Économie Industrielle

Thème

**Le rôle de l'innovation dans l'avantage
concurrentiel : Cas des entreprises de la
wilaya de Bejaïa**

Réalisé par :

SADKI Kahina

MERIDJA Mohand Akli

Devant le Jury composé de :

Président : AMZAL

Examineur : HAMIMID NASSIMA

Rapporteur : Dr MAHOUI

Sous la direction de :

Dr. MAHOUI Karim

Promotion 2017/2018

Remerciements

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

On exprime notre précieuse gratitude à notre encadreur Mr. MAHOUI d'avoir accepté de diriger ce mémoire, ses apports et ses conseils toujours judicieux et ses encouragements. On lui dit, Merci.

Ensuite pour les membres du jury qui ont accepté d'évaluer et de juger notre travail.

Notre remerciement va également pour les enseignants de Master EI qui nous a donné l'envie de poursuivre dans cette voie.

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

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui m'ont toujours soutenu pendant toutes mes études.

À mes chères sœurs et frères je manifeste une pensée pleine de connaissance et d'amour pour vous, je vous souhaite une florissante vie.

À mon binôme et mon fiancé Meridja Mohand Akli

À mes amies

Et à tous ceux qui me sont chers s'reconnaîtront.

KAHINA

Dédicaces

- ❖ A nos très chers parents pour leurs soucis pour notre avenir et leurs encouragements.
- ❖ A monsieur Dr Mahoui Karim.
- ❖ A nos frères et sœurs.
- ❖ A nos ami(es) et tous ceux qui nous aiment.

Mohand Akli

Liste des abréviations

Liste des abréviations

- **AC** : Avantage Concurrentiel
- **CNAS** : caisse nationale des assurances sociales
- **CNES** : Centre national d'études spatiales
- **DAS** : domaine d'activité stratégique
- **DRH** : directeur des ressources humaines
- **EURL** : sociétés unipersonnelles à responsabilité limitée
- **FCE** : Formules des chefs d'entreprises
- **FCS** : Facteurs Clés de Succès
- **GE** : Grandes entreprises
- **OCDE** : Organisation pour la Coopération et de Développement Economique
- **PESTEL** : Politique Economie Social Technologie Ecologie Législation
- **PM** : Pouvoir de Marché
- **PME** : Petite et Moyenne Entreprise
- **PVD** : Pays en Voie de Développement
- **R&D** : Recherche et Développement
- **SARL** : Société par Responsabilité Limitée
- **SNC** : Société en Non Collectif
- **SPA** : Sociétés Par Actions
- **SWOT** : Strengths Weaknesses Opportunities Threats
- **TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication
- **TNIC** : Technologies Numériques d'Information et de Communication
- **WIPO** : World Intellectual Property Organization
- **ZI** : Zone Industrielle

Sommaire

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1 : Innovation : Approches conceptuelles et théoriques.

Section 1_ : Généralités sur l'innovation : enjeux, définitions, typologies

Section 2 : Le processus et le management de l'innovation dans l'entreprise

Chapitre 2: Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

Section 1 : Généralités sur l'avantage concurrentiel : définition, enjeux

Section 2 : Les outils d'analyse concurrentielle

Chapitre 3 : Analyse de l'effet de l'innovation sur l'avantage concurrentiel dans le secteur industriel : Cas des entreprises de la wilaya de Bejaia

Section 1_ : Méthodologie de l'enquête

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats

Conclusion général

Introduction générale

Introduction générale

Aujourd'hui, nous vivons une période dans laquelle les avancées technologiques révolutionnaires ne cessent d'émerger à un rythme effréné. Il ne se passe pas un jour sans que soient annoncés de nouveaux progrès, dans les différents domaines et dans les pays industrialisés, mais aussi dans les pays en développement.

Ces progrès, notamment techniques, sont certes le résultat des stratégies d'innovation dans lesquelles se sont lancées les entreprises, mais ils sont aussi dus aux innombrables investissements en recherche-développement réalisés par d'autres acteurs de leur environnement (universités, laboratoires de recherche...). Leurs effets positifs sur l'environnement de l'entreprise sont indéniables. Qu'il s'agisse des innovations de produits ou des innovations de procédés, ou bien encore des innovations organisationnelles au sein de l'entreprise, notamment, les PME qui exercent des activités plus spécialisées. Schumpeter¹ a expliqué que sans l'innovation, l'économie serait stationnaire et elle est aussi le seul moteur de développement économique et un élément majeur de l'amélioration du développement humain.

De nombreuses théories (Schumpeter, Porter...) soulignent l'importance de l'innovation comme un moyen qui permet aux entreprises de survivre dans un environnement concurrentiel. Michael Porter décrit de son côté l'innovation comme étant une réponse pour l'adaptation dans un environnement concurrentiel. Selon lui, « la concurrence est au centre de la réussite ou de l'échec des firmes. Elle sanctionne les activités d'une firme qui concourent à ses résultats, telles que l'innovation...»².

Par ailleurs, ce processus de transformation d'une idée vers un produit est rarement le fruit d'une seule personne mais résulte, au contraire, du travail d'une équipe. En effet, dans ce processus, interagisse une large variété de connaissances et de compétences partagées dans toute l'entreprise. Pour que l'innovation se transforme en succès probant sur le marché, elle

¹ Schumpeter J, « Théorie de l'évolution économique », Paris : Dalloz, 1926.

² Porter M, « L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », édition DUNOD, Paris, 1999.

doit être conditionnée par la mise en place d'un management et d'une organisation favorable à son épanouissement³.

L'innovation est connue pour être un facteur clé de succès des entreprises et un avantage concurrentiel du pays qui permet de faciliter l'entrée dans un nouveau marché et de se repositionner dans un marché déjà traversé. L'intensité de la concurrence, quelle soit nationale ou internationale oblige les entreprises de différents secteurs à une quête d'amélioration continue de leurs produits et services, faute de quoi leur pérennité est remise en cause.

L'innovation se présente donc comme un facteur qui encourage les entreprises à s'internationaliser. En effet, est admis que les entreprises qui innovent exportent plus que celles qui n'innovent pas. Elles sont capables à exporter vers plus de pays. Enfin, leurs exportations croissent plus rapidement et elles sont moins sensibles à la conjoncture⁴.

Cependant, dans le contexte de l'Algérie, force est de constater que la position internationale du pays en matière d'innovation n'est pas réconfortante, tel qu'il ressort du classement WIPO qui est une institution spécialisée des nations unies, sa mission officielle est de stimuler la créativité et le développement économique en promouvant un système international de propriété intellectuelle. Selon l'indice Global Innovation Index (2016) (soit la 113^e place sur 141 pays)⁵. Cette situation, qui s'explique par une multitude d'obstacles, prive beaucoup d'entreprises de leurs potentiels et capacités à affronter la concurrence. Heureusement, le potentiel existe (majorité des entreprises enquêtées) et « L'entreprise algérienne a énormément d'atouts pour émerger dans la concurrence mondiale et peut faire beaucoup mieux pour son développement et la création de richesse »⁶, a souligné Alain Tobelem, qui est un ex-expert principal de la Banque mondiale de développement institutionnel, au cours d'une conférence, initiée par la délégation d'Oran du FCE qui est une association patronale créée en Algérie, il aspire à promouvoir les intérêts de l'entreprise en

³ Jeremy G, « Management de l'innovation », diplôme de Master, NEGOCIA CCIP, Paris, 2010.

⁴ Bzylat.T, L'innovation, un jeu pour la France, 2013.

⁵ Dutta,S. Lanvin,B. Vincer. S, The global innovation index, Comely university, INSEAD and WIPO, 2016.

⁶ E-bourse d'Algérie, (11/12/2017), [http://bourse-dz.com/concurrence-lentreprise-algerinne-face-monde/\(Algerie\)](http://bourse-dz.com/concurrence-lentreprise-algerinne-face-monde/(Algerie)), 2017.

Algérie. La délégation est intitulée « L'impact de la globalisation sur les économies émergentes : cas de l'Algérie ».

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

Dans ce contexte où l'environnement des entreprises algériennes est peu favorable à l'innovation. En d'autres termes, les entreprises algériennes s'engagent-elles dans le processus d'innovation ? Et à quel degré celle-ci contribue à la construction de leurs avantages concurrentiels ?

Les questions qui suivent méritent d'être discutées :

1. Quelle(s) forme(s)/type(s) d'innovation sont pratiquées par les PME algériennes ? y'a-t-il des spécificités algériennes en matière ? Comment est-elle gérée au sein de ces entreprises ? Quelle est son impact sur (poids dans) la construction/ réalisation de leurs avantages concurrentiels ?
2. Comment l'innovation s'intègre-t-elle dans les différents positionnements concurrentiels de ces PME ?

La revue de la littérature nous permet de formuler les hypothèses sont les suivantes, qui feront l'objet de validation dans la partie empirique :

H1 : Les entreprises recourent à l'organisation en projet pour favoriser la réalisation de nouveaux produits et procédés⁷.

H2 : Plus les entreprises investissent dans la R&D, plus elles renforcent leur avantage concurrentiel⁸

⁷ Jérémy.G, op.cit

⁸ Charles C., Gwenola B., Bernard Y, « le pilotage et l'évaluation de l'innovation », in Déployer l'innovation : Méthodes, outils, pilotage et cas d'étude, les fiches pratiques, édition Génie industriel, paris, 20110.

H3 : Plus les entreprises diversifient leurs innovations, plus elles renforcent leur avantage concurrentiel⁹.

Pour vérifier ces hypothèses, un double travail de recherche est effectué :

- Une revue de la littérature autour de la question de l'innovation, dans une perspective de management stratégique afin de cerner le concept de l'innovation, ses dimensions, son caractère processuel –c'est-à-dire en tant que démarche et surtout pour identifier les liens innovation et avantage concurrentiel.
- Une enquête de terrain qui consiste à administrer un questionnaire auprès d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaia afin de décrire/ expliquer/ comprendre leurs pratiques en matière d'innovation (organisation, gestion, défis...) et la construction de leurs avantages concurrentiel.

Notre travail est structuré comme suit :

- Le premier chapitre sera consacré aux généralités et concepts de base sur l'innovation.
- Le deuxième chapitre traitera la relation de l'innovation et l'avantage concurrentiel.
- Le troisième chapitre, correspondra à une enquête sur terrain faite au niveau de quelques entreprises industrielles de la Wilaya de Bejaia pour montrer le degré de pratique d'innovation au sein de ces entreprises et de conquérir un avantage concurrentiel et de citer quelques limites.
- Comme conclusion, nous allons essayer de répondre aux questions posées.

⁹ Jérôme B., Richard S., Nada K., « La connaissance client : une ressource pour l'innovation ? Les cas d'un constructeur automobile », ICD, Paris

Chapitre 1^{er}

*Approches conceptuelles et
théoriques de l'innovation
en entreprise*

Chapitre 1^{er}. Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise

Introduction du chapitre

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

Le terme innovation fut popularisé par Schumpeter qui la considérait comme le moment de la réalisation de nouvelles combinaisons¹⁰. Mais il ne faut pas le confondre avec le concept de l'invention qui indique un certain mode d'assemblage qui était inconnu¹¹.

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

¹⁰ SCHUMPETER.J., op.cit, Page 46.

¹¹ PERRIN jacques, « concevoir l'innovation industrielle », édition CNRS, paris, 2001, page

Section 1 : Généralités sur l'innovation : enjeux, définitions, typologies

L'innovation est un moyen d'acquérir un avantage concurrentiel en répondant aux attentes des consommateurs par la création de nouveaux produits ou services. Elle est également la source essentielle pour les emplois de demain. C'est un concept très large qu'il faut bien définir et circonscrire dans la perspective de recherche envisagée, à savoir la création d'un avantage concurrentiel. L'objet de cette section est donc de décrire l'innovation en identifiant ses dimensions, ses types ainsi que les risques qu'elle peut engendrer.

1.1. Etymologie (origine) du concept Innovation

L'innovation vient du mot latin *innovare* qui veut dire revenir à, renouveler. Elle vient d'une avancée technologique, d'un nouveau besoin et/ ou d'une situation de portefeuille produit¹². Innover, c'est le fait de rentrer dans quelque chose de nouveau.

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

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

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

¹² Rabiee Abidar, « Management de l'innovation et la performance des entreprises agroalimentaire », diplôme licence, université Ibn Zohr FSJES Agadir, 2009.

Chapitre 1 Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise

1.2. Définitions de l'innovation

Schumpeter (1935) a expliqué que l'innovation est « l'introduction de nouveaux procédés techniques, de nouvelles sources de matières premières et de nouvelles formes d'organisation industrielle. L'innovation est précisément à la source de la dynamique du changement dans l'économie. Le porteur de l'innovation est l'entrepreneur qui introduit dans le processus économique les interventions fournies par le progrès technique ou exploite les potentialités offertes par de nouveaux marchés ou de nouvelles sources de matières premières »¹³

Selon Bellon (2002): « Innover, c'est mettre sur le marché un nouveau produit ou un produit qui a des propriétés nouvelles ; c'est aussi introduire un nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle organisation dans l'entreprise. Mais ces trois formes d'innovation sont liées ; chacune entraîne les deux autres »¹⁴

Selon le Manuel d'Oslo (2005)¹⁵, l'innovation est la mise en œuvre d'un produit ou d'un procédé nouveau, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations avec l'extérieur

Au-delà de cette définition, 4 catégories d'innovation se distinguent :

- **innovation de produit (bien ou prestation de service) :** introduction sur le marché d'un produit nouveau ou significativement amélioré au regard de ses caractéristiques essentielles.
- **innovation de procédé :** mise en œuvre d'un procédé de production, d'une méthode de production ou de distribution, d'une activité de soutien ou de support nouveau ou significativement amélioré pour les biens ou services.
- **innovation d'organisation :** une innovation d'organisation est la mise en place de nouveau mode de fonctionnement, et une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.

¹³ J. Schumpeter, op.cit, p, 94

¹⁴ B. Bellon, « L'innovation créative », édition, Economica, 2002, p. 3

¹⁵ Manuel d'Oslo, Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, troisième édition, OCDE, 2005, p54

Chapitre 1 Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise

- **innovation de marketing** : une innovation de marketing est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.

L'innovation technologique regroupe les innovations de produits et de procédés

L'innovation non technologique regroupe les innovations d'organisation et de marketing.

Ces définitions sont issues du Manuel d'Oslo, principale source internationale de principes directeurs en matière de collecte et d'utilisation d'informations sur les activités d'innovation.

Selon Walch et Roman (2008), « L'innovation est un processus organisationnel, délibéré, qui conduit à la proposition et à l'adoption, sur un marché ou à l'intérieur d'une entreprise, d'un produit nouveau, d'une organisation nouvelle, d'un outil de gestion nouveau et d'une connaissance nouvelle. Ce processus permet, à l'entreprise d'améliorer sa position stratégique et/ou de renforcer ses compétences et ses connaissances, technologiques ainsi que celle du marché »¹⁶. Donc l'innovation peut porter sur une technologie, un bien physique, un service, une connaissance, une organisation, ou un outil de gestion. On peut dire que l'innovation, est le fait de donner une place cruciale pour l'entreprise à partir de lancement de nouveaux produits (biens ou service), d'un instrument qui permet de mieux gérer et d'organiser et qui contribue au développement de l'entreprise.

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

¹⁶ S.WALCH et F.ROMON, « Le Dictionnaire du Management de l'innovation », 1^{er} édition, 2008.p. 82

Chapitre 1 Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise

Le tableau ci-dessous résume quelques définitions de l'innovation:

Tableau n° 1 : Définitions de l'innovation selon plusieurs auteurs

Auteur	Définition
Thompson (1965)	Génération, acceptation et mise en place d'idées, de produits ou de services nouveaux
Maunoury(1972)	La nouveauté résultant de l'invention et produite à grande échelle et lancée sur le marché par un entrepreneur s'adonnant à une activité économique.
Barreyre (1980)	processus dont l'aboutissement est une réalisation originale qui comporte des attributs créateurs de valeur. Introduction dans un milieu social donnée d'une invention. Mise en application originale et porteuse de progrès d'une découverte, d'une invention ou simplement d'un concept.
Van de Ven (1986)	le développement et l'implantation de nouvelles idées par des gens qui, dans le temps, s'engagent dans des transactions avec d'autres personnes au sein d'un ordre institutionnel
Manuel de Frascati (1994)	La transformation d'une idée en un produit nouveau ou amélioré introduit sur le marché, ou un procédé opérationnel nouveau ou amélioré utilisé dans l'industrie ou dans le commerce, ou en nouvelle démarche à l'égard d'un service social.
Maunoury (1999)	changement introduit sciemment dans l'économie par un agent quelconque et ayant pour but et résultat une utilisation plus efficiente ou plus satisfaisante des ressources.
CHOUTEAU.M et VIEVARD.L (2007)	Un moyen mis en œuvre pour acquérir un avantage compétitif. Une innovation répond aux besoins du marché. L'innovation permet de créer de nouveaux produits de développement ou d'améliorer des produits existants, d'optimiser un système de production ou encore d'adopter des technologies nouvelles.

Source : Réalisé par nous même à partir de différentes sources

Chapitre 1 Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise

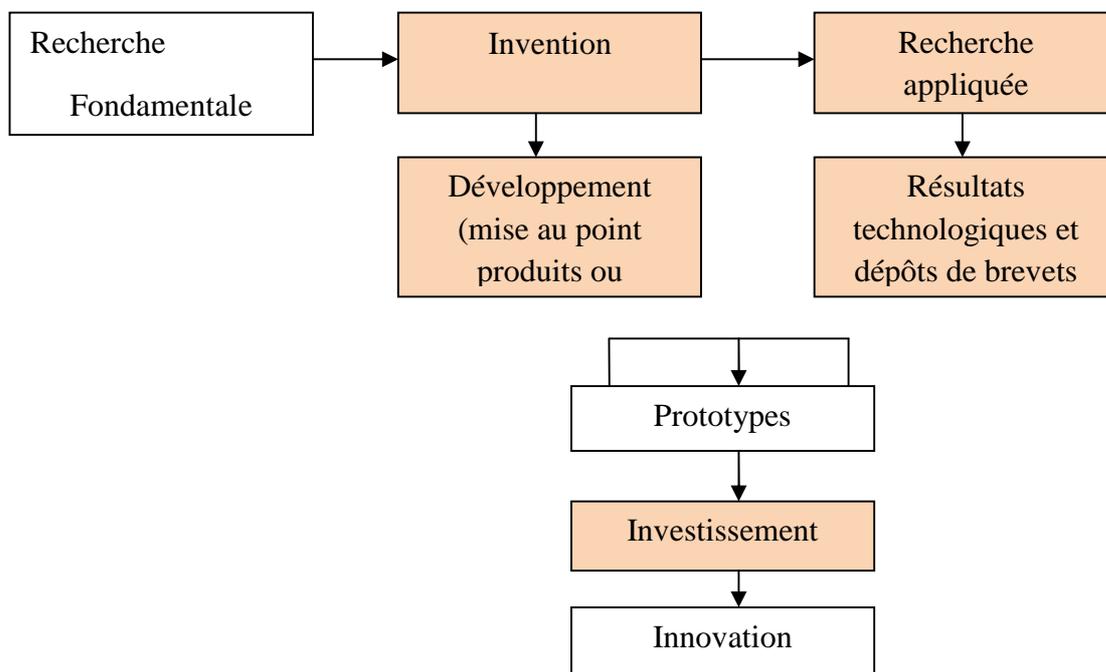
Comme le tableau le montre, le concept de l'innovation a largement évolué au cours de l'histoire. Les différents essais de définir de ce concept recensé permettant d'appréhender les évolutions dans la compréhension et la conceptualisation de ce phénomène.

1.3.La distinction entre innovation, invention et créativité

Schumpeter¹⁷ (1935) distingue :

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

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



Source : N. Laroche, « économie de l'innovation », Mémoire de licence 3APE, 2009, p. 6

¹⁷ J.SHUMPETER (1935), op.cit.

Chapitre 1 Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise

On constate que le concept de l'invention est très proche de celui de l'innovation, mais elles se distinguent, « le moteur de l'évolution est l'exécution de nouvelles combinaisons,

C'est-à-dire l'innovation. L'innovation n'est pas une invention. Une invention devient une innovation lorsqu'elle est définitivement introduite dans l'activité économique. »¹⁸

La créativité : la créativité est définie comme étant la : « capacité à imaginer rapidement différentes solutions originales, si l'on est confronté à une situation problématique. »¹⁹. La créativité est la capacité d'arranger des idées nouvelles de façon spécifique, c'est-à-dire d'imaginer et de réaliser quelque chose de nouveau. Au niveau individuel, la créativité est associée avec la curiosité, l'indépendance, la motivation et l'intelligence dans un sens large. La créativité peut être encouragée par diverses techniques comme le brainstorming, la créativité c'est de rester dans la théorie, alors que l'innovation est une pratique.

¹⁸ ESPOSITO Marie-Claude et ZUMELLO Christine, « L'entrepreneur et la dynamique économique ; l'approche anglo-saxonne, *Economica*, mars 2003, page22.

¹⁹ Raynal F.et Rieunier A., *Pédagogie : Dictionnaire des concepts clés*, 5^{ème} édition, Paris, Edition ESF éditeur, 2005.

Chapitre 1 Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise

Tableau n° 02 : Une comparaison entre l'innovation et la créativité

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

Source : LUC DE BRA BANDERE, « le management des idées de la créativité à l'innovation », revue, 2002, p 100.

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

1.4. Les caractéristiques de l'innovation

L'entreprise peut avoir une force devant ses concurrents par l'innovation qui répond aux différents besoins qui changent à travers le temps. ROGER s'appuie sur cinq caractéristiques de l'innovation²⁰.

²⁰ E.M. ROGERS, « Diffusion of innovation », the free press, 4th edition, New York, 1995, P.112.

Chapitre 1 Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise

- L'avantage relatif : Les individus doivent percevoir l'innovation comme étant avantageuse. Elle concerne la différence de la valeur ou la situation de l'innovation ancienne et actuelle. C'est le grade auquel la nouvelle innovation est mieux que l'innovation déjà existante.
- La comparabilité : Les idées qui sont contradictoires avec les normes actuelles peuvent prendre largement de temps par rapport aux autres pour qu'elles soient adoptées
- La complexité : Certaines innovations sont faciles à comprendre et à utiliser elles peuvent être adoptées rapidement, d'autres innovations ont besoins plus de compétences pour les saisir.
- Possibilité d'essai d'une innovation : C'est l'accessibilité d'expérimenter une innovation à faible dimension avant sa sélection complète qui permet de gagner la confiance des clients sur les produits diffusées par l'entreprise. Il existe une forte possibilité d'apprendre à utiliser cette innovation.
- L'observabilité : C'est l'accès sur le suivi des effets de l'innovation sur le marché. Plus elles sont clairs, plus l'innovation est distribuée. Il est important aussi de surveiller la clarté des résultats et des avantages

1.5. Les types de l'innovation

Schumpeter nous a donné une première typologie de l'innovation :

Typologie de l'innovation basée sur les caractéristiques celle-ci va nous définir 5 grandes familles d'innovations

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

Chapitre 1 Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise

Les typologies d'innovation par le degré de nouveauté

Henderson et Clark (1990)²¹ classent la technologie du produit soit comme étant nouvelle ou traditionnelle, mais également va classer les habitudes de consommation soit comme nouvelle, soit comme stable, ils proposent quatre types d'innovation différentes : l'innovation de rupture, l'innovation technologique, l'innovation incrémentale et enfin l'innovation de comportementale.

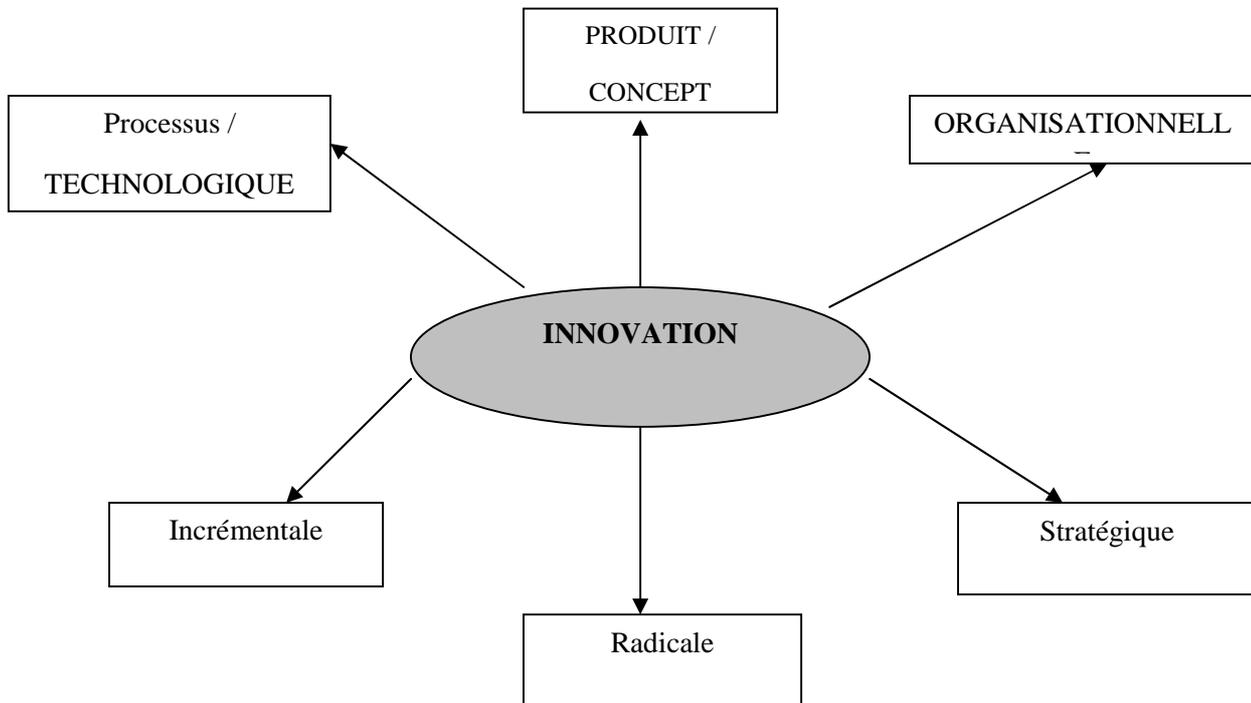
- l'innovation de rupture : ce sont celles qui sont plus radicale, il s'agit de proposer un produit, une technologie qui jusqu'ici n'a encore jamais été vu et qui va provoquer un bouleversement de marché, une véritable rupture.
- Les innovations de continuité (les trois autres formes d'innovation) :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

Les typologies d'innovation selon leur origine

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

²¹ Henderson et Clark, Innovation architecturale, Science administrative trimestrielle, Paris, 1990.

Figure n° 2 : Les types d'innovation



Source : F.Blondel et S.Gaultier, « Vie & science de l'entreprise », ANDESE, Paris, 2006, p12

1.6. Les risques et les motivations de l'innovation

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

1.6.1. Les risques d'innovation

L'innovation demande plus de compétences que l'entreprise ne peut souvent pas acquérir, et elle cherche à satisfaire des clients qu'elle ne connaît pas. Elle nécessite plus de temps et d'argent sans pour autant avoir des résultats certains, donc l'innovation ne peut pas être présentée sans risque. Selon BELLON. B « le risque d'innover est relativement clair. Est-ce le bon produit ? Est-ce le bon marché ? Est-ce la bonne façon de le produire ? Le produit est-il

Chapitre 1 Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise

porté par une bonne image ? Etc. Ce niveau de risque comprend un risque d'échec, mais aussi un risque de réussite²².

- Risque de produit : lancement des produits copiés ou des produits déjà existants sur le marché.
- Risque clientèle : c'est le risque d'avoir la même clientèle habituelle et ne pas attirer de nouveaux clients.
- Risque d'idée : c'est le risque de trouver des idées qui sont très loin de la capacité de l'entreprise et de leur savoir-faire.
- Risque financier : l'aide de financement par les pouvoirs publics et les subventions qui permettent de réduire les coûts des projets de l'innovation.
- Risque de la volonté : l'entreprise peut avoir un avantage concurrentiel si les producteurs ont la volonté d'innover, ils ont besoin de certain retour.

1.6.2. Les motivations de l'innovation

L'entreprise est obligée d'innover pour assurer sa survie dans un environnement qui est devenu très complexe et développer le secteur industriel. L'entreprise observe ses produits matériel ainsi que l'immatériel, elle dispose des ressources humaines et technologiques, des compétences et de la connaissance ce qui lui permet d'apprécier la valeur marchande de l'entreprise. Ce capital organisationnel donne la capacité à l'entreprise d'être plus innovante, plus le capital organisationnel est fort, plus l'entreprise est innovante. Il existe plusieurs raisons qui poussent l'entreprise à innover :

- Trouver des solutions innovantes pour les problèmes qui se posent au sein de l'entreprise.
- Faire évoluer une gamme des produits et accroître les bénéfices de l'entreprise.
- Faire face aux concurrents pour avoir le succès sur le marché par l'exclusivité du produit ou service.
- Anticiper dans le marché et réagir aux exigences des clients.
- Améliorer la qualité des produits/services par rapport aux prix.
- L'offre des nouveaux produits permet d'attirer des consommateurs.
- Attirer, fidéliser et satisfaire les clients.

²² BELLON. B, « innovation créatrice », édition economica, 2002, page15.

Chapitre 1 Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise

- L'ouverture à des marchés internationaux dans un champ très vaste.
- Engendrer un avantage concurrentiel.
- Créer des projets de gestion des connaissances
- Appliquer des nouvelles technologies pour se différencier des autres concurrents.
- S'adapter aux changements pour garantir la réussite. Selon BARTLETT et GOSHAL « il faut dépasser la notion même de structure et refondre le système de décision pour créer une flexibilité stratégique et organisationnelle. Il ne s'agit plus de s'adapter au présent en tentant d'imaginer l'avenir, mais bien de créer de nouveaux avantages concurrentiels pour développer le futur »²³

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

²³ PONS François-Marie et Marjolane De RAMECOURT, « l'innovation à tous les étages »,2001, Page 31

Section 2 : Le processus et management de l'innovation dans l'entreprise

La section précédente a cerner le concept d'innovation et a mis en évidence l'évolution qu'a connue le concept dans la littérature. Cependant, un consensus est établi pour considérer l'innovation comme un processus ou une démarche. Certains ont même tenté de modéliser ce processus et proposer des modèles d'innovation. C'est l'objet de la présente section.

2.1. La définition du processus de l'innovation

Le processus de l'innovation dans la littérature est considéré comme la transformation en étapes successives. Pour R.G.Cooper (1979) un processus d'innovation « débute par une idée, développée par des activités technique et marketing qui s'effectuent au sein de départements dans lesquels sont prises des décisions et entre lesquels circulent des informations »²⁴

Selon Marx Xuereb (1991), c'est « l'ensemble des activités mises en œuvre pour transformer une idée de produit nouveau en une réalisation effective ». La plupart des processus développés par les entreprises reposent sur la phase d'exploitation, qu'on appelle souvent le projet d'innovation²⁵. Le processus de l'innovation repose sur la planification qui permet à la mise en œuvre de nouveau produit ou service afin que l'entreprise atteigne ses objectifs.

²⁴ R.G.Cooper, cité par TOMALA. Frédéric, SENECHAL. Olivier, TAHON, « Modèle de processus d'innovation ». 3^{ème} Conférence Francophone de processus modélisation et simulation « Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels », MOSIM'01 – du 25 au 27 avril 2001- Troyes (France), 1979

²⁵ Fernez-walsh.S et Romon.F in LE LOARNE Séverine et BLANCO Sylvie, « management de l'innovation », 2009, page 97.

Chapitre 1 Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise

D'après LE LOARNE Séverine et BLANCO Sylvie (2009), « le processus d'innovation comprend deux grandes phases principales : la phase d'exploration, durant laquelle les acteurs de l'entreprise recherchent des idées d'innovation, et la phase de l'exploitation, qui consiste dans le développement des idées sélectionnées en des innovations concrètes, des produits, des processus ou des services innovants »²⁶

2.2. Les étapes de l'innovation

Les entreprises doivent maintenir l'innovation selon sa taille et le secteur d'activité pour créer une véritable démarche à suivre et faciliter le processus de l'innovation. Pour cela les sept étapes de processus de l'innovation selon Manuel d'Oslo²⁷ ne se gèrent pas de la même façon. Au fur et à mesure on passe du monde des idées au monde des projets pour transformer les idées en résultat concret. La mise en place d'un plan stratégique avec des personnes qualifiées est nécessaire en respectant les phases de processus et tester les nouveaux produits ou services avant de les mettre sur le marché. Les étapes de l'innovation devraient être continues dans l'entreprise.

- **Créer les conditions de l'innovation**

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

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

- **Définir des cibles d'innovation**

²⁶ LE LOARNE Séverine et BLANCO Sylvie, « Management de l'innovation », édition Pearson éducation, paris, 2009, page 97.

²⁷ Manuel d'Oslo, 3^e édition, OCDE, 2005

Chapitre 1 Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise

Les innovations apportent un avantage concurrentiel aux entreprises, donc elle doit avoir une veille sur son environnement par une démarche qui permet d'anticiper son avenir et choisit les moyens qui permettent de faire face aux concurrents et maintenir l'équilibre dans le marché. En aval de processus d'innovation l'entreprise transforme les idées en produit ou service et modifie les organisations en respectant le budget et le délai. En amont, on mène des petites expérimentations pour ramener des idées à maturité en sélectionnant les idées faisables.

- **Approfondir la connaissance des problématiques**

Il est nécessaire d'améliorer la connaissance et *maîtrise* des technologies et de savoir faire des personnes qui trouvent la bonne solution à un problème au sein de l'entreprise en créant des ateliers en sous groupe pour une créativité appliquée afin d'éviter le gaspillage des ressources et d'énergie.

- **Générer des idées**

Il faut d'abord choisir le bon groupe de qualité exceptionnelle et d'assurer une durée suffisante afin d'identifier le bon problème et d'identifier aussi les solutions innovantes qui consiste à adopter un point de vue différent.

- **Choisir son portefeuille de projets**

Les entreprises cherchent à minimiser les coûts alors elles sont obligé de choisir les projets qui permet d'atteindre de bon résultats et d'assurer la pertinence de l'étape suivante, de disposer des ressources et d'éviter les projets qui utiliseras des ressources sans avoir des résultats efficace.

- **Développer les projets retenus**

C'est important de prendre le temps pour passer de l'idée au développement qui permet d'éviter les retours en arrières et réduire les coûts. Cette étape permet de prendre des décisions et suivre une méthode formalisée pour la gestion du projet d'innovation.

Chapitre 1 Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise

- **Mettre en œuvre les projets développés**

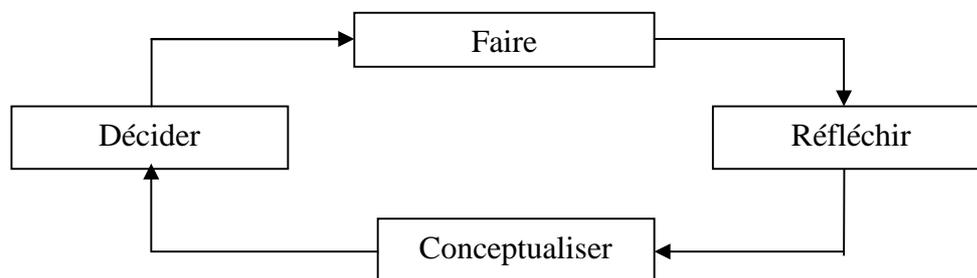
Il est nécessaire d'identifier les moyens et déterminer les fonctions de chaque partie prenante. Il s'agit d'un meilleur pilotage et développer des compétences afin que les résultats soient récoltés il faut donc assuré la planification et la communication.

Le processus de l'innovation se compose d'une série d'étapes successives qui consiste de les gérer ensuite la mise en place d'une stratégie pour être compétitif sur le marché. Il s'agit de suivre les principes nécessaires afin de développer un projet innovant favorable.

2.3. L'innovation comme un processus d'apprentissage organisationnel

Le processus d'apprentissage regroupe les processus selon lesquels l'être humain construit ses connaissances et s'approprie les savoirs, il fournit un ensemble de principes sur lesquels l'apprentissage peut s'appuyer et être mis en œuvre²⁸.

Figure n° 03: Le cycle de l'apprentissage



Source: KRUPKA Pascal, « Une stratégie pour la gestion des connaissances », Edition LIAISONS, Paris, 2002, p65

D'après ce schéma, on remarque que le processus de l'apprentissage se répète et qu'il n'a pas de fin. La majorité des entreprises dispose un potentiel de compétence pour créer de valeur à leurs produits et services ce qu'est un plus pour les organisations dans le but de satisfaire ses clients. Le processus d'apprentissage consiste à induire chez un individu l'apprentissage d'un comportement ou d'une habileté qui n'est pas dans son répertoire

²⁸ Khaled.A, Latreche.L, « Place de l'autonomie dans le processus de l'enseignement/apprentissage du FLE », diplôme master, Université de Bejaia, 2017.

Chapitre 1 Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise

comportemental (Malcuit, Pomerleau et Maurice, 1995)²⁹. Ça peut être nouveau ou introduit sous une nouvelle forme. L'entreprise prend en conscience de son manque de compétence, ce qui le pousse à l'acquisition de nouvelles compétences. Dans le cadre de l'activité d'innovation, le processus d'apprentissage permet d'acquérir des connaissances et les exploitées, il est considéré comme un facteur important pour la maîtrise des technologies. Au niveau des entreprises l'apprentissage résulte de connaissances qui découlent des activités de R&D et elle repose sur l'absorption de connaissances.

2.3.1. L'apprentissage organisationnel

On peut définir l'apprentissage organisationnel comme « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifient la gestion des situations et les situations elles-mêmes »³⁰. Les entreprises qui innovent intègrent de savoir-faire spécifique et cherchent à se développer et renouveler ses connaissances sous le slogan think différent qui se traduirait en français Penser différent. L'apprentissage repose sur la création de relations entre des compétences préexistantes³¹.

2.3.2. La capacité d'absorption

La capacité d'absorption d'une entreprise est celle qui a la capacité d'innover, de créer de nouvelles connaissances, mais aussi, celui de permettre à la firme de suivre les évolutions et anticiper les opportunités technologiques³². Elle permet donc d'ajouter les connaissances produites par les concurrents. Ce concept permettrait à la firme d'avoir la capacité d'exploiter les opportunités TNIC dans l'environnement de l'entreprise selon ses compétences et son processus d'apprentissage afin de développer un avantage concurrentiel ce qui permet de se différencier des autres concurrents. En effet, les entreprises cherchent à augmenter leur capacité d'absorber les connaissances existantes.

²⁹ Malcuit, G., Pomerleau, A., Maurice, P. Psychologie de l'apprentissage. Termes et concepts. Québec : EDISEM, MALOINE, 1995

³⁰ Michel.M, Corinne.T, Pierre.A, « Capacité d'innovation des entreprises agroalimentaires et insertion dans les réseaux : le rôle de la proximité organisationnelle », Varia, 2006, p4

³¹ Gérard Koenig, « l'apprentissage Organisationnel : repérage des lieux », revue française de gestion, 2006/1, N160, p293.

³² Gérard Koenig, « Théories mode d'emploi », Revue, Lavoisier, Paris, 2006

Chapitre 1 Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise

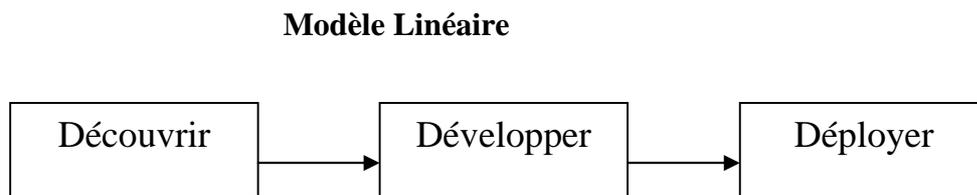
2.4. Les différents modèles du processus de l'innovation

Plusieurs études ont été faites afin de tenter de modéliser l'innovation. Deux principaux modèles sont mis en évidence dans la littérature :

2.4.1. Le modèle linéaire

Ce modèle formule l'hypothèse que l'innovation est un processus qui résulte de la recherche scientifique qui permet aux produits de se développer ensuite de se commercialiser, l'innovation s'effectue donc en grandes étapes commencent de la recherche fondamentale dans le but d'acquérir de nouvelles connaissances par l'observation sans mise en œuvre l'application. Il encourage les entreprises à accroître leurs dépenses en R&D, mais les innovations peuvent se maintenir sur des fondes de connaissances non scientifiques donc on peut considérer cela comme une limite de ce modèle

Figure n° 04 : Le modèle linéaire de l'innovation



Source: Schuetze et Gibson Modeling systems of innovation : an enterprise-centered view, Elsevier, University of British Columbia Vancouver BC, Canada, 1979, Page607

2.4.2. Le modèle interactif

C'est un modèle développé par Roy Rothwell et Walter Zegveld (1982). Dans le cadre de ce modèle, il y a donc des effets de feed-back entre les consommateurs³³. « Le processus d'innovation peut être pensé comme un ensemble de chemins de communication à travers lesquelles la connaissance est transférée » (Trott, 2008, p.24).

Ce modèle annonce les modèles les plus nouveaux ainsi comme les modèles de réseaux ou les modèles ouverts de l'innovation qui explicitement, veillent sur une approche systémique de l'innovation.

³³ Patrick.B, « les enjeux de l'information et de la communication », GRESEC, 2013, p.24.

Chapitre 1 Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise

2.5. Les mesures de l'innovation

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

2.5.1. Les mesures :

Plusieurs enquêtes ont été faites par l'OCDE³⁴ pour créer des façons de mesurer l'innovation soit par :

- **Les dépenses de R&D**

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

- **Les brevets**

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

³⁴ OCDE(2010), « Mesurer l'innovation », consulté le (24/04/2018), URL : <http://www.oecd.org/innovation/strategie/mesurer>

Chapitre 1 Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise

2.5.2. Les mesures de la performance de la démarche de l'innovation

Pour Mesurer la performance de la démarche d'innovation (efficacité et efficience de la démarche : indicateurs de mesure au niveau de l'entreprise). Après avoir choisir l'indicateur de mesure de l'innovation, l'entreprise est censé mettre en place le processus de suivi ensuite de déterminer les outils de la communication pour rendre possible l'évaluation de la performance continue. La démarche de l'innovation est très large, ce qui rend le processus de l'évaluation difficile à mesurer en comparant le résultat obtenu. Dans ce contexte on peut identifier les indicateurs de mesure de la performance³⁵ :

- **Performance Résultat-indicateurs quantitatifs** : la mesure de la performance peut s'effectuer par le budget de l'innovation, la part de marché par des nouveaux biens et services ou par le nombre de brevets. C'est un indicateur observable et mesurable qui peut montrer les changements et la progression accomplis.
- **Performance Action-indicateurs quantitatifs** : la mesure de la performance est tirée par l'unité de journées d'innovation, par le pourcentage de rupture ou par les idées créatrices vendues ou retenues par les différentes connaissances générées et la disponibilité des informations.
- **Performance Succès-indicateurs qualitatifs** : la mesure de la performance concerne l'environnement externe de l'entreprise par la satisfaction des clients ou par l'environnement interne tel que la participation des salariés pour une meilleure efficacité qui forment des moyens de guide qui peuvent dire si l'innovation convient. Plus l'indicateur est précisé, plus qu'il y aura de accomplissements.

Ces indicateurs sont nécessaires à identifier et ils sont les plus adaptés au niveau de l'entreprise afin de créer un réseau d'évaluation de processus de l'efficacité et de l'efficience pour les produits nouveaux. L'entreprise a besoin d'être performante dans ses activités d'innovation pour assurer une bonne transmission de l'offre sur le marché, elle doit aussi appuyer sur leur mode de gestion qui ont des avantages en terme de maîtrise de la démarche de l'innovation ce qui constitue un élément décisif pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable.

³⁵ Annick Bourguignon, « L'évaluation de la performance : un instrument de gestion éclaté », édition Groupe ESSEC, Paris, 1998

Chapitre 1 Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise

Conclusion du chapitre

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

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

Par ailleurs l'innovation est un facteur déterminant à très forte valeur ajoutée pour l'entreprise mais qui est menacé par des risques qui peuvent déstabiliser l'entreprise et ses activités et même son avantage concurrentiel. L'innovation permet à l'entreprise de se différencier en renouvelant l'offre des produits ou services, en effet elle permet d'être en situation de monopole peut être temporaire et elle permet d'améliorer la productivité.

Le chapitre suivant, nous allons essayer de bien définir l'avantage concurrentiel et démontrer la relation entre l'innovation et l'avantage concurrentiel à travers les outils d'analyse concurrentiel.

Chapitre 2^{ème}

*Articulations innovation- avantage
concurrentiel dans l'industrie : les
outils d'analyse*

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

Introduction du chapitre

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

L'objet de ce chapitre est de décrire le concept d'avantage concurrentiel et de démontrer ses enjeux, ensuite on va essayer d'expliquer les outils d'analyse concurrentiels car l'innovation est un moyen pour une entreprise de construire un AC afin d'améliorer sa productivité, sa croissance et pour augmenter sa part dans le marché face aux concurrents.

Ce chapitre est découpé en deux sections, tout d'abord dans la première section on décrira l'enjeu de l'avantage concurrentiel, ensuite, dans la deuxième section on va présenter les différents outils d'analyse concurrentielle.

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

Section 1 : Généralités sur l'avantage concurrentiel : définition, enjeux

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

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

Selon Porter l'avantage concurrentiel est « la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer »³⁶. C'est tout ce qui permet à la firme d'effectuer une performance plus grande à celle des concurrents comme l'avantage de coût, si l'entreprise offre le même produit que ses concurrents avec des coûts plus bas ça va lui permettre de le vendre à moindre prix que ses concurrents ou comme l'avantage de différenciation dont l'entreprise qui offre le même produit que ses concurrents mais avec des caractéristiques supplémentaires ce qui attire les clients.

L'avantage concurrentiel doit être défendable face aux menaces des concurrents et facilement reconnaissables³⁷. Il permet de proposer une offre spécifique qui aide à attirer plus de clients et accroître la part de marché d'une entreprise pour s'adapter aux forces concurrentielles par l'amélioration de l'innovation. Il permet également de répondre à un besoin du consommateur, avoir un positionnement clair, proposer une offre globale pour être dominante sur le marché. Afin d'identifier son avantage concurrentiel, l'entreprise doit examiner ses fonctions et leur interaction et le met sous forme de plans d'action propres aux produits. L'entreprise qui détient un avantage concurrentiel est celle qui est en tête de la compétition entre les concurrents. Il s'agit d'identifier les différents types de l'avantage concurrentiel :

³⁶ Porter.M, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris ,1986.

³⁷ ABBAS. N, L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises, diplôme Master, université de Bejaia, 2014.

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

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

1.2.L'avantage concurrentiel comme un facteur de la compétitivité

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

1.2.1. La compétitivité et l'avantage concurrentiel

Une entreprise est désormais compétitive que si elle dispose d'un ou plusieurs avantages qui permettent à l'entreprise d'être en avance sur ses concurrents.

La compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants aussi bien nationaux qu'internationaux³⁸. Au niveau national, on trouve différents facteurs qui peuvent influencer la compétitivité d'une entreprise comme la technologie et la productivité, par rapport au niveau international on trouve la condition du marché mondial par exemple ou taux de change. Elle change en réponse aux changements des conditions du marché et elle impose aux entreprises d'être rentable dans leurs activités productives³⁹, l'une

³⁸ LACHALL. L, « la compétitivité : concepts, définitions et application », in revue le futur des échanges agroalimentaires dans le bassin méditerranéen : enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité, Zaragoza : CIHEAM, n 57, 2001, p29. (voir : <http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=1600240>).

³⁹ JORGE Mario, Martinez Piva et Randolph Gilbert, « la compétitivité une approche méthodologique », NACIONES UNIDAS CEPAL, Haiti, 2007, p7

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

des sources importantes qui favorise la rentabilité dans l'entreprise est d'acquérir un avantage concurrentiel.

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

1.2.2. La compétitivité industrielle

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

Pour que les entreprises soient compétitives, elles doivent adoptées une stratégie d'innovation ce qui nécessite davantage d'actions aux niveaux des besoins en matière de capacité d'innovation, accroître des dépenses en R&D et le nombre de brevets, d'améliorer les compétences, de développer des institutions de recherches scientifiques et de renforcer une meilleure collaboration en matière de R&D entre l'industrie et l'université. Ces stratégies sont en cours d'application dans les PVD afin de promouvoir la compétitivité industrielle⁴⁰.

⁴⁰ Jihène.M, "Politique industrielle et système d'innovation dans les pays en voie de développement », BSI, France, 2014

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

1.3. Les facteurs clé de succès d'une entreprise

Les FCS sont les caractères déterminant de l'avantage concurrentiel qui assure la réussite de l'entreprise liée à l'offre comme la diminution des coûts et de réduire les prix par rapport aux autres concurrents pour s'assurer une place dans le marché. Un facteur de succès est relié à des procédés, des actions ou même des caractéristiques personnelles qui aident l'organisation à atteindre un niveau de compétitivité et de performance élevé⁴¹.

Arnol C. Cooper, Dunkelberg et Carolyn Y. Woo (1988)⁴² définissent la réussite ou le succès d'une façon simpliste. Pour eux, réussit celui qui n'échoue pas, même si au demeurant l'entreprise reste petite et peu profitable. Ils réduisent le concept succès à celui de survie. Verna (1994)⁴³ le définit comme étant à la fois le fait qu'une entreprise soit toujours en vie et les circonstances grâce auxquelles elle se maintient.

D'après ces deux définitions, nous retenons que la réussite d'une entreprise est le fait de survivre plusieurs années après sa création, de se stabiliser et de se croître.

Churchil et Lewis (1983)⁴⁴ ont identifié huit facteurs-clés de succès dans les PME. Ils ont divisé ces facteurs en deux :

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

⁴¹ Sahbi Guedda, « Les facteurs clés de succès qui influencent la performance d'un produit dans un contexte de collaboration touristique réussie », mémoire Master, université du Québec, 2009, p15

⁴² Arnold C. Cooper, Carolyn Y. Woo and William C. Dunkelberg, «Entrepreneurs' perceived chances for success», *Journal of Business Venturing*, Paris? 1988, vol. 3, issue 2, 97-108.

⁴³ G.Verna, «croissance ou survie? Quelle sera l'attitude la plus probable pour une petite entreprise légale su tiers monde», *gestion 2000*, vol.4, Paris, 1994, Page 93-133

⁴⁴ Churchill N & Lewis V , « les cinq stades d'évolution d'une entreprise », *Havard Expansion*, 1983

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

- Les ressources humaines ; en nombre, c'est une évidence : pour innover l'entreprise doit pouvoir miser sur du personnel capable d'accomplir les tâches. La compétence et la qualité du personnel particulièrement au niveau de la direction et des services fonctionnels, le personnel doit être suffisamment nombreux (quantité) et suffisamment compétent (qualité).
- Les systèmes de gestion, en matière de degré de sophistication des systèmes d'information, de planning et de contrôle.

Les ressources compétitives, comprennent des relations avec la clientèle, la part de marché, les relations avec les fournisseurs, les procédés de fabrication et de distribution, la technologie et la réputation.

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

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

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

Kombou (1999)⁴⁵ identifie un certain nombre de facteurs de succès pour les PME ils sont au nombre de trois : le savoir-faire de l'entreprise, la puissance et la logistique de l'entreprise.

1.4. Les enjeux de l'avantage concurrentiel

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

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

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

1.5.Lien entre la concurrence/marché-innovation

Le lien concurrence/ marché- innovation est un lien peu évident, les études démontrent que si la concurrence est forte, les ressources consacrées à l'innovation peuvent être faibles, contrairement, dans une situation de la concurrence, les entreprises peuvent être incitées à innover en diminuant les coûts ou en progressant les procédés⁴⁶.

⁴⁵ Kombou L, « Quelle entreprise pour le Grand Nord ? », Leçon inaugurale à l'occasion de la rentrée solennelle de l'Université de Ngaoundéré, octobre, 1999

⁴⁶ J. LAYAN C. DUPUY M. MONTALBAN, « les structures industrielles et l'innovation », université de Bordeaux, Paris, 2016

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

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

Le degré d'innovation d'un produit favorise l'agressivité de la réaction des concurrents parce qu'il représente un signal de menace pour ces derniers⁴⁷. L'innovation est considéré comme un facteur déterminant dans le développement de la position concurrentiel de l'entreprise afin de répondre de manière précise et rapide aux attentes des consommateurs. . Elle peut modifier le nombre des entreprises présentées sur un marché et de créer de nouveaux marchés ou de nouvelles industries.

Plusieurs auteurs tels que Narver et Slater(1990)⁴⁸ appuyant sur l'observation des concurrents notamment dans l'activité d'innovation, parce que le succès d'une activité dépend de la réponse des concurrents. L'entreprise est supposée de mettre en place une stratégie en lien avec la réaction des concurrents.

Pour conclure cette section, on peut dire que l'avantage concurrentiel permet de construire une position forte et avantageuse dans un secteur en appuyant sur les ressources et les compétences générées par l'entreprise.

⁴⁷ J. MULLER, « stratégie d'innovation, concurrence et performance des nouveaux produits », Lavoisier, revue française de gestion, Paris, 2005

⁴⁸ John C. Narver et Stanley F. Slater, «The effect of a Market orientation on business profitability», in Journal of Business Research, EBSCO Publishing, 1990

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

Section 2 : Les outils d'analyse concurrentielle

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

2.1. L'analyse de Michael Porter

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

Pour respecter l'un des critères fondamentaux de l'avantage concurrentiel, les firmes doivent créer des produits ou services de façon unique et régulièrement en minimisant les coûts, elles doivent aussi expliquer et de bien définir les sources d'AC pour qu'elles puissent être performantes dans son environnement concurrentiel « Afin de réaliser un avantage concurrentiel, la firme va spécifier son offre (Une offre unique) sur le marché dans un le but qu'elle soit reconnue et valorisée⁴⁹ ».

2.1.1. Les stratégies génériques

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

⁴⁹ Amari, S., La stratégie d'entreprise entre adaptation et rupture, Université BENKAMLA MOHAMED Abdelaziz, Oran, 2013, p30

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

Figure n° 5 : Les grandes stratégies de base

1. Avantage concurrentiel

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

Champ concurrentiel

Source : Michael Porter, l'avantage concurrentiel

a- Domination par les coûts

L'entreprise peut obtenir l'avantage concurrentiel que si elle possède des activités créatrices de valeurs à un coût cumulé moins que celui des concurrents. Les sources de l'avantage par les coûts dépendent de la structure du secteur⁵⁰ comme dans le domaine des grandes industries.

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

b. La différenciation

L'entreprise cherche à créer des produits ou services pour répondre aux attentes des clients. Selon Porter « la différenciation peut être fondée sur le produit lui-même, sur le système de distribution, sur l'approche marketing et sur toute une série d'autres facteurs ». Tous les produits et services nouveaux de valeurs sont une source de caractéristiques uniques et les offrir sur des lieux de vente différents en créant des publicités pour promouvoir leur produit de différentes qualités.

⁵⁰ Porter.M, op.cit. P.24

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

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

c. La concentration

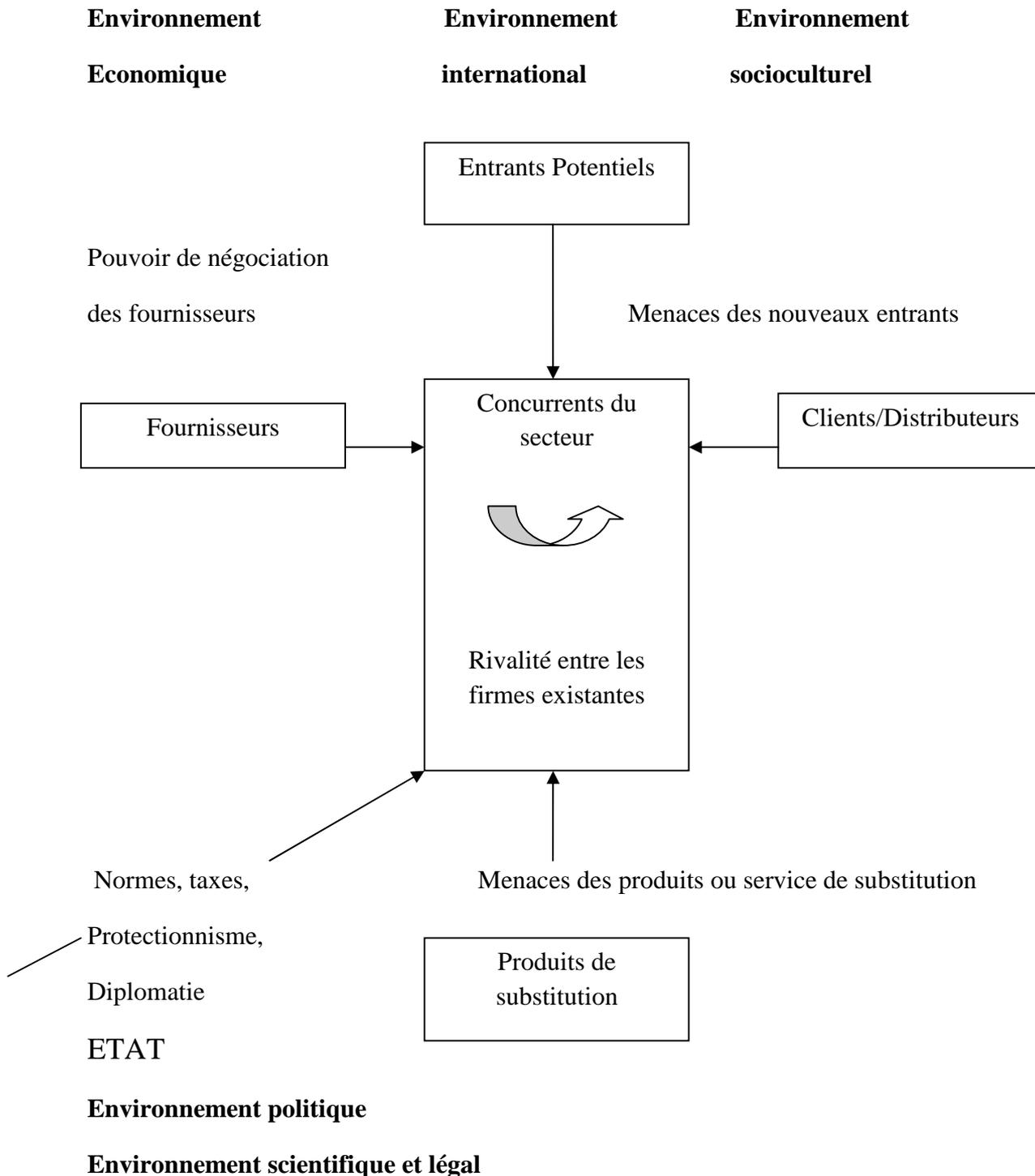
La concentration de l'activité fondée sur la recherche d'un avantage avec des coûts bas et elle permet à l'entreprise d'obtenir un avantage à l'intérieur du segment du secteur, elle est fondée aussi sur la différenciation dans le segment cible. L'objectif de cette stratégie est de concentrer sur un groupe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

2.1.2. Les cinq forces concurrentielles de Porter

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

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

Figure n°6: Le modèle des cinq forces de Porter



Source : Porter M.E, stratégie compétitive : techniques d'analyse des industries et des concurrents, New-York : la presse libre, 1980.

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

On se référant au schéma de Porter on peut identifier cinq menaces :

- **La menace liée à l'intensité de la concurrence** : Il s'agit de nombre, de puissance et de l'agressivité des concurrents sur le marché, l'entreprise doit présenter sa position concurrentielle.
- **La menace liée aux nouveaux entrants** : Il concerne des barrières à l'entrée d'un marché en matière de brevet, l'image de l'industrie déjà en place et lourdeurs d'investissement.
- **La menace liée au produit de substitution** : Les produits de substitution peuvent remplacer les produits déjà existants et l'innovation peut rendre plus fort ou diminuer cette menace.
- **La menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs** : Il s'agit de la capacité des fournisseurs a augmenté les prix et de diminuer la qualité ou la quantité des produits vendus.
- **La menace liée au pouvoir de négociation des clients** : Le pouvoir des clients s'accroît quand leur nombre diminué et si leur nombre diminue va provoquer la baisse des prix.

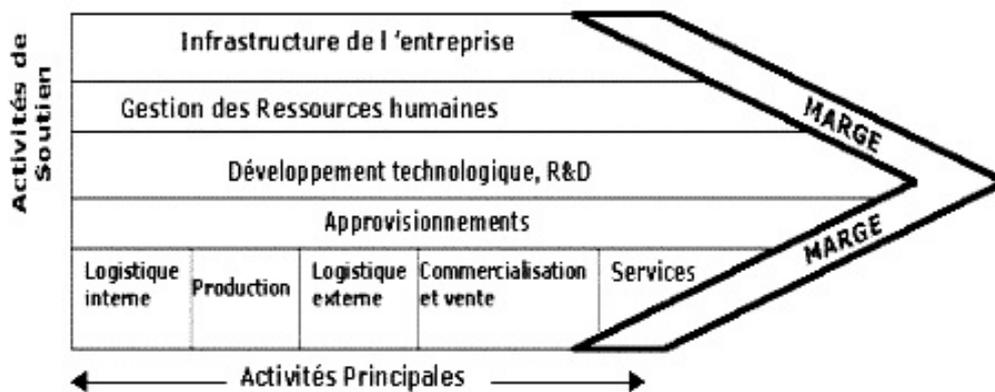
2.2. L'analyse par les chaînes de valeur de l'entreprise

Après avoir expliqué l'impact de l'innovation sur l'avantage concurrentiel, les travaux empiriques montrent l'existence une corrélation, les travaux de Porter (1986) reposent sur deux sources de valeur ou d'avantages concurrentiels qui sont la qualité et le coût qui nous entraîne à la notion de courbe d'expérience. Il a affirmé que l'entreprise doit mettre en place une stratégie pour affronter les concurrents en s'appuyant sur les origines de l'avantage concurrentiel qui dépendent des compétences et des choix managériaux pertinents pour maintenir sa performance. Porter (1980) a présenté une analyse pour distinguer des stratégies concurrentielles ce qui permet a interprété efficacement les concurrents, il a identifié des stratégies de positionnement sur le marché. Porter confirme que l'entreprise peut avoir un avantage concurrentiel si elle applique l'une de ses différentes stratégies qui peuvent être adoptées pour faire face aux forces de la concurrence.

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

Les travaux de Porter repose sur l'identification des sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise et de les exploitées. Il utilise la chaîne de valeur comme instrument d'analyse qui permet de captiver les activités créatrices de valeur en différenciant entre les activités principales et les activités de soutien. La division démontre l'impact des activités dans une optique de différenciation qu'elle donne des effets supérieurs à la moyenne quand la valeur distinguée par le client surpasse son coût et de bien choisir les concurrents. En effet, la performance de l'entreprise sera durable ce qui lui permet d'obtenir un avantage concurrentiel.

Figure n° 7 : Un instrument d'analyse : la chaîne de valeur



Source : M.Porter, L'avantage concurrentiel, op.cit, 1986

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

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

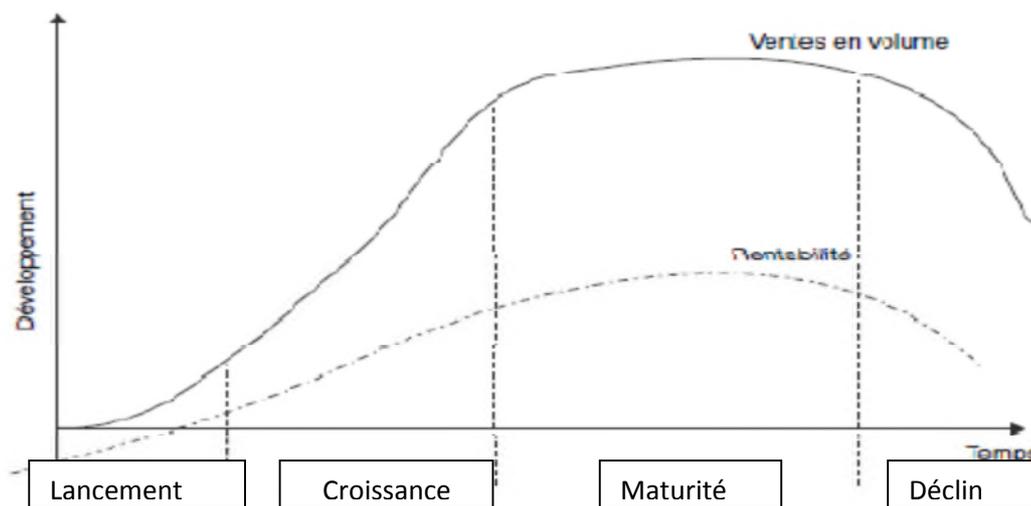
2.3. Les autres outils d'analyse (le cycle de vie du produit, SWOT, PESTEL)

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

2.3.1. Le cycle de vie du produit

Le cycle de vie du produit permet de suivre l'évolution d'un produit dans le temps. Il représente l'histoire commerciale d'un produit ou d'un service et se découpe en quatre phases⁵¹. Le rythme de vente de chaque produit permet de distinguer les phases de lancement, de croissances, de maturité et de déclin.

Figure n° 08: le cycle de vie d'un produit



Source : GOUDEY.A, BONNIN.G, « Professeur-Chercheur et Entrepreneur » Paris, 2014

- La phase de lancement

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

- La phase de croissance

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

- La phase de maturité

⁵¹ GOUDEY.A, BONNIN.G, « marketing pour ingénieurs », DUNOD, Paris, 2010, p107

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

La concurrence se développe, les bénéfices sont importantes les débouchés diminuent.

- **La phase de déclin**

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

- **Cycle de vie de l'industrie**

Le processus de maturation de la technologie provoque l'évolution naturelle de l'ensemble des techniques dont disposent les firmes pour innover : les différentes méthodes et aptitudes organisationnelles, la capacité d'apprentissage et de savoir-faire, servant à produire un bien donné.

La plupart des technologies sont spécifiques, complexes, et leur développement est souvent tacite et complexe (Pavitt 1987)⁵². Leurs caractéristiques propres leur permettent de jouer un rôle important dans le jeu concurrentiel au sein d'une industrie. L'évolution technologique nécessite le passage du stade de technologie embryonnaire, maîtrisé par un petit nombre de jeunes entreprises, à celui de technologie émergente, qui détermine le potentiel de production et de l'innovation. Ce stade doit être suivi par celui de technologie clé, qui nécessite des compétences distinctes susceptibles de modifier la position concurrentielle sur le marché.

Enfin, le dernier stade correspond à une technologie aisément appropriable : la technologie de base qui est maintenant maîtrisée, et largement adoptée, par la plupart des concurrents. Elle ne conditionne donc plus les positions concurrentielles (Lachmann 1993)⁵³.

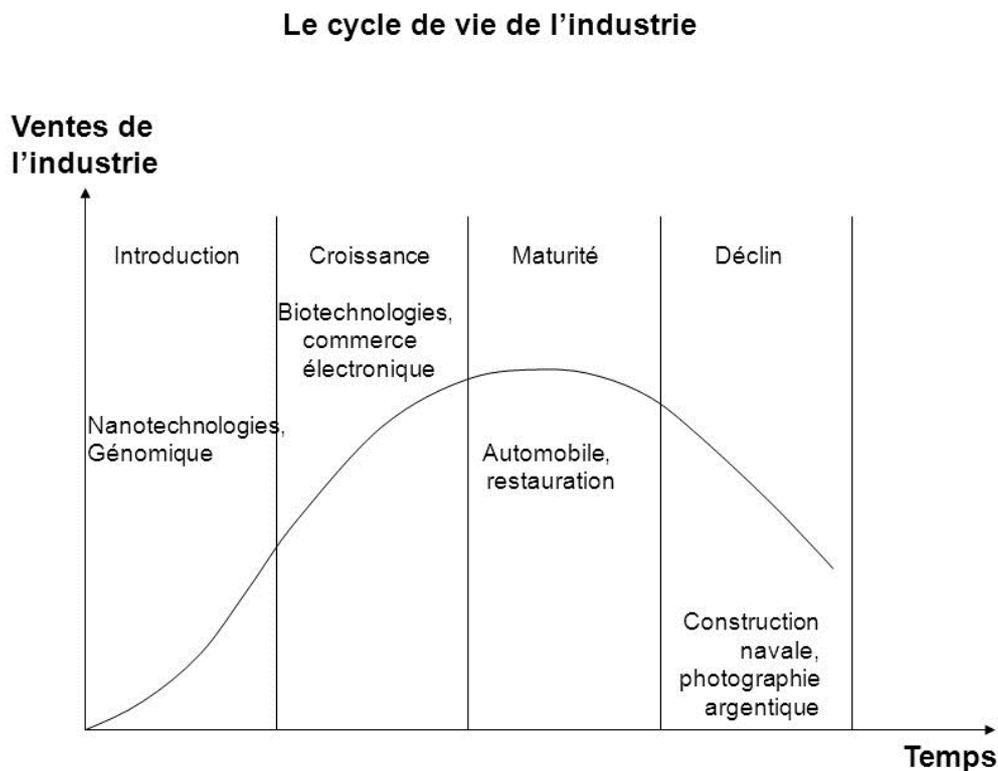
Quant au développement industriel, on observe une dynamique qui correspond à la transition d'un stade technologique à l'autre en fonction des entrées et des sorties sur le marché. Ces entrées et sorties déterminent alors la structure de l'industrie, en accord avec le principe de destruction créatrice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

⁵² Pavitt, K., 'The objectives of technology policy', Science and Public Policy 14 (4), Paris, 1987, 186.

⁵³ Lachmann, J, Le Financement des Stratégies de l'Innovation, Economica, Paris, 1993

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

Figure n° 09: le cycle de vie de l'industrie



Source: Stephan J, « marketing stratégique », Business & management University, Genève, 2013.

Les stratégies à mettre en place en fonction de ces 4 phases peuvent se résumer ainsi :

Démarrage : si le nombre d'entreprises présentes est important, aucun concurrent ne prédomine et la structure concurrentielle est dite atomisée.

Une stratégie d'innovation ou d'acquisition de la technologie nécessaire est requise. La recherche appliquée et la rapidité dans le développement des produits sont primordiales.

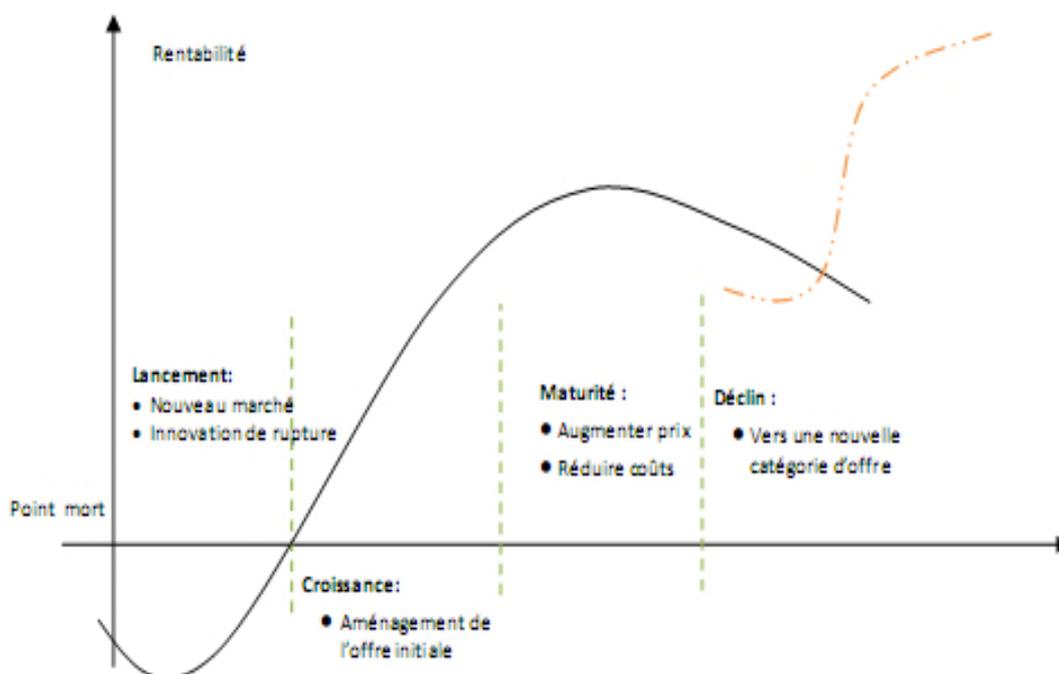
Croissance : chacune des entreprises tente de maintenir sa position au moment où le taux de croissance de l'industrie est fort et son potentiel reconnu important. Une capacité financière suffisante pour réaliser les investissements nécessaires en production et commercialisation (distribution, communication,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

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

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

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

Figure n° 10: Le cycle de vie d'un marché



Source: Vernon, International investment and international trade in the product cycle', Quarterly Journal of Economics, 1966.

Selon l'approche de cycle de vie de produit de Vernon (1966)⁵⁴, la communication entre le marché et les producteurs potentiels constitue la source principale de développement de nouveaux produits. La demande de marché détermine les différentes phases du cycle de vie

⁵⁴ Vernon, R, International investment and international trade in the product cycle', Quarterly Journal of Economics 80, 1966, p 190–207.

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

du produit. Elle commande par sa composition et son rythme d'expansion la dynamique de l'effort d'innovation. Trois phases de cycle de vie de produit, influencées par la demande, sont identifiées : la phase de production, la phase de détermination des caractéristiques de la production et enfin, la phase de standardisation du produit. Le revenu des consommateurs joue un rôle important dans le conditionnement de la localisation et la réalisation de la première phase de production où les entrepreneurs sont conscients qu'ils doivent satisfaire les nouvelles demandes associées. La deuxième phase est caractérisée par la stabilisation de la production. La dernière phase est caractérisée par la standardisation des techniques de production.

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

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

Tableau n° 03 : Cycle de vie du marché

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

Source : Mohieddine.R, Murat. Y, « Motivations et déterminants de l'innovation technologique », HAL : archives ouvertes, Paris, 2011. P 21

2.3.2. L'analyse SWOT

L'analyse SWOT a pour objectif de faire apparaître les combinaisons possibles de forces et de faiblesses qui permet à l'entreprise de faire face aux évolutions de l'environnement. Il permet aussi de constater les écarts entre « ce que l'on sait faire » et « ce qu'il faut faire »⁵⁵. Il présente l'avantage de synthétiser les opportunités et les menaces générées par l'environnement de l'entreprise selon les activités exploitées.

⁵⁵ Christophe Nachbaur, Marketing stratégique, revue, Paris, 2012.

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

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

Les faiblesses qui peuvent toucher l'entreprise sont le manque au regard d'un, voire plusieurs facteurs clés de succès ou bien face aux concurrents. L'entreprise doit évaluer le risque pour préparer sa défense et de définir comment procéder.

Cette approche permet à l'entreprise de créer des stratégies efficaces pour développer ses activités. Il est préférable de l'utiliser dans la démarche d'innovation.

2.3.3. Modèle PESTEL (analyse de l'environnement)

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

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

2.4. Les matrices : BCG-ADL-MCKINSEY

La position concurrentielle est définie d'une part comme un indicateur instantané de position de l'entreprise sur l'échelle des coûts et donc de sa situation concurrentiel⁵⁶. Les entreprises cherchent à connaître les indicateurs qui permettent de mettre en principe la position concurrentielle qui est définie par la place occupée par l'entreprise sur le marché, l'entreprise qui détient la part de marché la plus importante est appelée le leader comme : Coca-Cola qui est le leader sur le marché des sodas aux Etats-Unis.

La position concurrentielle est liée au somme des avantages concurrentiels d'une entreprise qu'elle doit maîtriser mieux que ses concurrents comme certaines compétences

⁵⁶ Eugene Arthur, « Diversification du portefeuille produits services et amélioration des performances dans les entreprises publiques camerounaises », ESSEC Douala, diplôme master, Cameroun, 2007.

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

soient techniques ou de savoir-faire nécessaires pour la réussite des activités innovantes. Il est nécessaire pour l'entreprise d'évaluer la performance de ses concurrents en comparant sa position concurrentielle à celle des concurrents et en prenant compte les évolutions de son environnement. L'entreprise qui renforce ses forces et diminuer ses faiblesses peut générer une position concurrentielle.

Pour analyser la position concurrentielle d'une entreprise il existe plusieurs modèles d'analyse celui de boston consulting group, modèle d'Arthur.D.Little et de Mc Kinsey.

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

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

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

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

2.4.3. Le modèle de Mc Kinsey

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

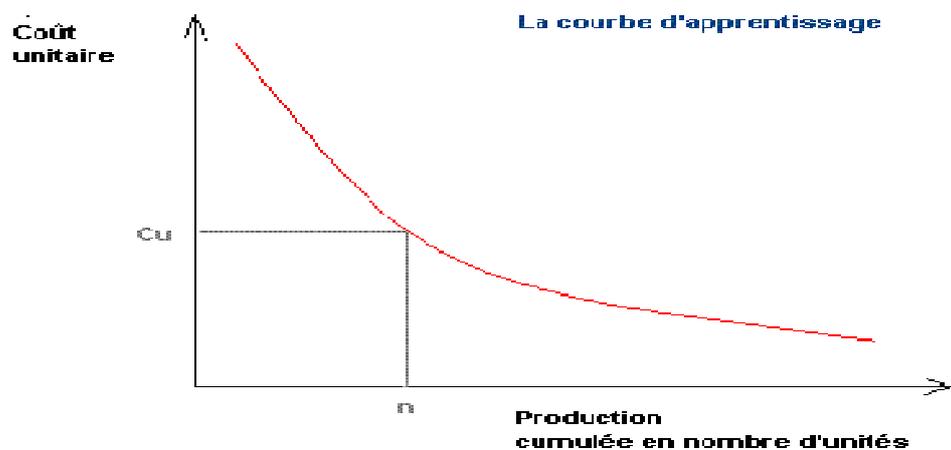
Ces modèles consacrent leurs analyses sur la valeur des domaines d'activité considérées et la position concurrentielle d'une entreprise sur chacun de ses domaines, ensuite, elle doit mettre en œuvre une stratégie concurrentielle.

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

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

L'entreprise qui aura su se doter de manière pérenne d'un avantage de cout s'assurera une position favorable à long terme, une meilleure position de cout n'est pas le seul avantage compétitif d'une entreprise, mais il est le plus déterminant, le comportement des couts dans l'entreprise sur une longue période obéit en effet connu sous le nom d'effet d'expérience⁵⁷.

Figure n° 11: Courbe d'expérience



Source : Les stratégies génériques ou pas domaine d'activité, BTS tertiaires, cours de droit, économie et management-culture économique, juridique et managériale, SURFECO21, 2011.

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

⁵⁷ Ducreux.J, « stratégie les clés du succès concurrentiel », édition d'organisation, Paris, 2004.

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse

Conclusion de chapitre

Ce deuxième chapitre a été consacré à la description de l'avantage concurrentiel et la présentation des outils de son analyse. La diversité des outils mis en évidence montrent que la construction de l'avantage concurrentiel par l'entreprise est importante.

Le chapitre suivant sera consacré à la partie pratique dont nous allons distribuer un questionnaire auprès d'un échantillon afin de vérifier nos hypothèses de recherche.

Chapitre 3^{ème}

*Analyse de l'effet de l'innovation
sur l'avantage concurrentiel dans le
secteur industriel. Cas des
entreprises de la wilaya de Bejaia*

Chapitre 3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans le secteur industriel. Cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia

Chapitre 3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans le secteur industriel. Cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia

Introduction du chapitre

L'objet du chapitre est de vérifier le degré de mise en œuvre d'une démarche d'innovation en vue de l'obtention d'un avantage concurrentiel dans quelques entreprises industrielles de la wilaya de Bejaia. Le chapitre sera divisé en deux sections dont la première sera consacrée à la démarche et au déroulement de l'enquête effectuée sur le terrain par questionnaire. La deuxième section sera consacrée à la présentation des résultats de l'enquête.

Nous allons essayer d'identifier l'échantillon et d'analyser les résultats de l'enquête pour affirmer ou infirmer nos hypothèses.

Chapitre 3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans le secteur industriel. Cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia

Section 1 : Méthodologie de l'enquête

Dans cette section, nous présenterons la démarche méthodologique qui permet à la description de l'enquête en expliquant le contenu du questionnaire (voir annexes) qui est destiné à quelques entreprises industrielles de la wilaya de Bejaia.

1.1.L'objectif de l'enquête

L'enquête est une méthode de recherche utilisée beaucoup plus dernièrement dans les travaux de recherche. Elle nous permet de répondre à notre problématique, et aussi de recueillir et collecter les informations nécessaires sur terrain par un sujet d'investigation.

L'objectif de notre enquête en général est de compléter les lectures menées sur le sujet de recherche. Cette enquête s'adresse à un échantillon spécifique qui permet d'obtenir des informations généralisables à l'ensemble de la population, et d'observer l'importance accordée par les entreprises à l'innovation et à l'acquisition de l'avantage concurrentiel.

Nous pouvons interroger sur le rôle de l'innovation sur l'avantage concurrentiel et découvrir notre terrain d'étude. Nous allons appréhender empiriquement les pratiques d'innovation dans les entreprises de la wilaya de Bejaia.

Il est important de choisir l'échantillon à enquêter pour que la collecte soit utile dans une durée limitée de l'étude, car il est inutile d'avoir plus d'entreprises enquêtées si la qualité des résultats est mauvaise.

Chapitre 3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans le secteur industriel. Cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia

1.2.Présentation des entreprises du secteur industriel de la wilaya de Bejaia

Nous avons choisi la région de Bejaia car elle est classée au quatrième rang au niveau national de création de PME et elle a un potentiel de développement assez important qui se caractérise par l'existence d'un port, aéroport, zones économiques de l'emploi, une concentration de PME privées dans différentes ZI et de grandes entreprises comme CEVITAL, Laiterie SOUMAM, Laiterie, IFRI, etc.

Le nombre total des PME d'après la CNAS en 2014 est de 17 777 entreprises, en comparant à 2017, le nombre s'élève de 11 554 PME créer pendant 3 ans, ce qui est une évolution énorme dans la création de nouvelles PME.

Le nombre d'emplois selon la même source est de 3 479 au 1^{er} semestre 2017 avec un taux de croissance 5.6 %. Le nombre des projets est 130 avec 6,7% de croissance, elle est classée 4^{ème} face aux autres régions d'Algérie. D'après le ministère de l'Industrie des petites et moyennes entreprises et de la promotion de l'investissement, le bulletin d'informations statistiques numéro 17⁵⁸, démontre qu'au premier semestre 2010, les PME en Algérie ont un chiffre d'affaires entre 200 millions et 2 milliards de DA.

Tableau n° 4 : Concentration des PME (personnes morales) Wilaya de Bejaia.

Nombre de PME	29 331
Population par Wilaya (RGPH 2008)	912 577
Taux de concentration (%)	32
Nombre de projets	130

Source : exploitation du fichier CNAS 2017.

Les PME publiques industrielles en 2017 emploient 46% des effectifs du secteur Public marchand, la répartition des PME privées par secteur industriel est de 92804 soit 15,58 %, alors qu'en 2016 le nombre est de 99275, on remarque qu'il y a une diminution dans le secteur privé de 6,52%.

⁵⁸ Ministère de l'industrie et des mines, 27/05/2018, URL : <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>.

Chapitre 3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans le secteur industriel. Cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia

1.3. Instrument de collecte de données et déroulement de l'enquête de terrain

Pour obtenir les informations nécessaires à l'analyse empirique dans une enquête sur terrain, il est nécessaire de le faire à travers un instrument de travail de recherche qui est dans notre cas le questionnaire. Cet instrument permet d'exploiter et d'obtenir des résultats chiffrables et offrent une analyse rapide.

Notre enquête est faite auprès d'entreprises du secteur industriel dans la wilaya de Bejaia. Elle a été réalisée durant le mois de mai (2018) auprès de 16 entreprises situées dans le territoire de la wilaya de Bejaia. Chaque questionnaire dure entre 5 à 6 jours entre envoi et récupération, alors que notre enquête a duré environ deux semaines.

Ce questionnaire est composé de quarante-neuf questions réparties en cinq axes (thèmes). Des questions ouvertes et d'autres fermées sont combinées afin d'obtenir le maximum d'informations auprès des entreprises enquêtées.

Le premier axe est réservé à l'identification de l'entreprise et ses caractéristiques c'est-à-dire chercher des données de base chiffrées sur l'entreprise et connaître sa taille.

Le deuxième axe est relatif à l'innovation, il vise généralement à savoir la situation innovante au sein de ces entreprises.

Le troisième axe est consacré au processus d'apprentissage et sa contribution à l'innovation, et il vise à démontrer le degré de maîtrise et l'acquisition du savoir-faire.

Le quatrième axe est consacré aux technologies et processus de production. Il est réservé aux acquis techniques et technologiques des entreprises et vise à évaluer l'intensité des efforts de l'innovation.

Le dernier axe concerne la relation de l'innovation et l'avantage concurrentiel et permet de tester une des hypothèses énoncées plus haut.

Chapitre 3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans le secteur industriel. Cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia

Le contenu du questionnaire englobe des questions que nous avons préparés et d'autres empruntées à d'autres auteurs (voir Bibliographie). Quelques questions sont destinées à connaître l'entreprise (l'identification de l'entreprise). L'exploitation des réponses à ces questions permettra de vérifier les hypothèses formulées plus haut. En effet, nous avons :

- Les questions concernant le choix du type de l'innovation 18, 19,20 et 23 qui sont consacrées à la vérification de la première hypothèse qui est comme suit : Les entreprises recourent à l'organisation en projet pour favoriser la réalisation de nouveaux produits et procédés.
- Les questions concernant l'innovation spécifique 29 et 38 sont consacrées à la vérification de la deuxième hypothèse à savoir : Plus les entreprises investissent dans la R&D, plus elles renforcent leur avantage concurrentiel.
- Les questions concernant les stratégies adaptées au sein des entreprises enquêtées 41, 42, 43 et 44 sont consacrées à la vérification de troisième hypothèse : Plus les entreprises diversifient leurs innovations, plus elles renforcent leur avantage concurrentiel.

1.4.Déroulement de l'enquête

Le déroulement de l'enquête s'est fait en deux étapes, à savoir :

- **La distribution** : nous avons fait des modifications nécessaires pour le questionnaire avant de passer à l'étape suivante, ensuite nous l'avons distribué sur l'échantillon à étudier.
- **La récupération** : nous avons récupéré les questionnaires en deux tranches ; la première a été après cinq jours et la deuxième tranche en 15 jours, ensuite nous avons passé à leur traitement.

Notre questionnaire de recherche a été adressé aux services commerciaux, services des ressources humaines et les services du personnel dans les entreprises pour atteindre les objectifs souhaités au départ. Le tableau suivant nous montre le processus de distribution :

Chapitre 3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans le secteur industriel. Cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia

Tableau n° 5 : Constat d'administration du questionnaire

	Nombre de questionnaires distribués	Nombre de questionnaires récupérés	Nombre de questionnaires exploitables	Nombre de questionnaires perdus
Nombre de questionnaires	16	9	9	7

Source : établi à partir de l'enquête.

À la fin de notre enquête, nous avons récupéré seulement neuf questionnaires parmi les seize distribués auprès des entreprises de la wilaya de Bejaia, soit un taux de réponse de 56,25%. Cet échantillon n'est pas représentatif voir le nombre des entreprises industrielles situées sur la région de la wilaya de Béjaia (voir plus haut).

Sept (7) entreprises n'ont pas rempli les questionnaires, il s'agit de l'entreprise Elafruit., Allplast, Polisterne Industrie, TMF, industrie de béton aggloméré, Candia, Groupe Chikhounne et Toudja.

1.5. Caractéristiques des entreprises enquêtées

Il est nécessaire d'identifier les caractéristiques des entreprises enquêtées à savoir le siège social de l'entreprise, date de création, statut juridique, capital social et la filière de l'entreprise. Le choix des entreprises enquêtées revient à plusieurs critères : nous nous sommes basés sur les entreprises du secteur industriel parce que nous considérons que ces entreprises disposent d'activités qui renforcent l'existence d'un jeu concurrentiel. Nous supposons aussi qu'elles ont un potentiel important à innover et qu'elles se trouvent dans des ZI qui peuvent nous permettre de comprendre les dynamiques d'apprentissage et d'innovation. Nous cherchons à présenter le processus d'innovation et l'obtention d'avantage concurrentiel à partir du processus de l'innovation.

Chapitre 3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans le secteur industriel. Cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia

Notre échantillon est composé de 16 entreprises industrielles (GE et PME) de la wilaya de Bejaia. Celles qui ont répondu favorablement à notre questionnaire sont au nombre de neuf. L'échantillon choisi concerne les entreprises publiques et privées. Le tableau suivant restitue les différentes caractéristiques de ces entreprises : il s'agit de la localisation, la date de création, le statut juridique et les types d'activités des entreprises enquêtées :

Tableau n° 6 : Les caractéristiques générales des entreprises enquêtées

Dénomination	Statut juridique	Date de mise en activité	Localisation	Types de marché	Activité Principale
IFRI	SARL	1995	Ighzer-amokrane	National International	eau minérale et boisson divers
RAMDY	SARL	2001	AKBOU	Régional National	laiterie
NAAB	EURL	2016	AKBOU	Local Régional National	Matériaux construction
Tréfilerie Gueldmane STG	SARL	2015	AKBOU	Local Régional	transformation du métal
ETS MARZOUK	SNC	1996	AKBOU	Local	ventes de gaz industriels
CEVITAL	SPA	1998	BEJAIA	Local- Régional National International	raffinage
CO.G.B LaBelle	SPA	2006	BEJAIA	Local- Régional National International	production des huilles
APMC DIVINDUS Pôle	SPA/PUBLIC	1984	ELKSEUR	national	production et commercialisation des produits
FAGECO	SPA/PUBLIC	2011	BEJAIA	national	fabrication grues bâtiment et épandeuse a liant et retro chargeur

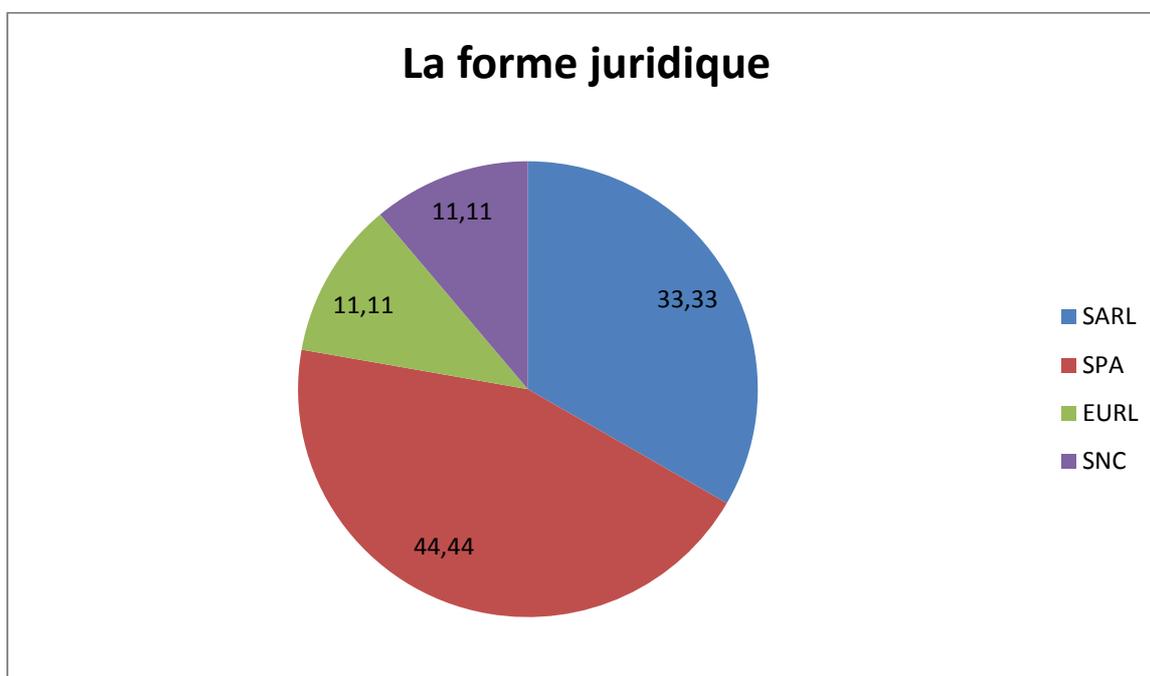
Source : Réalisé à partir des données recueillies auprès des entreprises enquêtées

Chapitre 3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans le secteur industriel. Cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia

La nature juridique de ces entreprises est diversifiée : SARL, SPA, SNC, EURL. Ce tableau montre que les entreprises SPA sont au nombre de 4 soit 44,44% de l'échantillon. SARL est présentée par 3 entreprises soit 33,33% de l'échantillon. Chaque une d'entreprise avec le statut juridique EURL et SNC représente 11,11%. Les PME enquêtées sont implantées dans des zones différentes : Bejaia, Akbou, Elkseur, Ighzer-amokrane. Et qu'elles sont de création récente tel est le cas pour : Trefilerie Gueldmane STG et NAAB. On constate aussi que des entreprises comme IFRI, ETS MARZOUK, FAGECO et CEVITAL couvrent dans leur secteur d'activité depuis plus de 20 ans, ce qui démontre qu'elles ont acquis plus d'expérience.

La majorité des entreprises enquêtées couvrent le marché aux niveaux : local, régional et national. Trois l'entreprises IFRI, CEVITAL et CO.G.B LaBelle qui exportent vers des marchés étrangers.

Figure n° 12 : diagramme des entreprises enquêtées par forme juridique



Source : à partir des données du tableau ci-dessus.

Chapitre 3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans le secteur industriel. Cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia

D'après le diagramme, les deux formes juridiques les plus représentées dans l'échantillon sont respectivement la société par actions (SPA) et la SARL. Ceci se justifie puisque l'activité industrielle est réalisée essentiellement par ces deux formes juridiques et par le fait aussi que la pratique de l'innovation est importante.

Le choix de l'échantillon a touché l'ensemble des salariés et responsables qui sont représentatifs en vue de vérifier nos hypothèses de recherche, quoique dans certaines entreprises, celles-ci ont un manque de responsables compétents qui peuvent nous répondre à toutes les questions de questionnaire. Le choix de notre échantillon se justifie par des raisons diverses : on peut citer l'intensité concurrentielle entre les concurrents, la domination des entreprises enquêtées de la wilaya de Bejaia dans l'activité du secteur industriel. En plus, ces entreprises disposent des technologies qui offrent des produits et services différenciés de ceux des concurrents. Enfin, la concentration de la plupart des entreprises dans des zones d'activités.

Chapitre 3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans le secteur industriel. Cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats

Les entreprises algériennes sont obligées de s'adapter à différentes évolutions dans l'économie et impliquer des processus d'innovation qui peuvent améliorer son développement dans son activité. Pour faciliter le recueil et la collecte de données et d'informations, nous avons choisi d'utiliser le questionnaire.

Le dépouillement des questionnaires nous permettra d'analyser et de les discuter. Cette section sera divisée en cinq éléments principaux dont on va essayer d'établir les résultats obtenus, la pratique de l'innovation et son impact sur l'avantage concurrentiel, de vérifier nos hypothèses et enfin on va présenter les points négatifs que nous avons croisés lors de notre enquête.

2.1. Les principaux résultats de l'enquête de terrain

Vu la démarche méthodologique de l'enquête réalisée sur le terrain et après la présentation de premier point de ce chapitre, nous consacrons cette partie à l'interprétation des résultats obtenus. L'analyse que nous allons présenter sera structurée autour de la relation entre l'innovation et l'avantage concurrentiel au sein des entreprises enquêtées et de démontrer par l'importance de la place occupée par l'innovation dans leurs stratégies concurrentielles.

D'après l'enquête, nous avons remarqué que la plupart des entreprises suivent une stratégie de différenciation comme l'entreprise IFRI, CEVITAL et RAMDY. Elles mettent en place cette stratégie dans le but d'offrir des nouveaux produits ou services pour se différencier de leurs concurrents.

Les entreprises enquêtées adoptent de différents types d'innovation, elles accordent un degré important aux pratiques d'innovation qu'elles procèdent afin de procurer un avantage concurrentiel. Les entreprises enquêtées adoptent différentes stratégies pour faire face à la concurrence.

Chapitre 3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans le secteur industriel. Cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia

Tableau n°7 : les stratégies adoptées par les entreprises enquêtées

taux	stratégie	La différenciation	Baisse des coûts	concentration
	Le taux des stratégies adoptées au sein des entreprises enquêtées	55,55%	44,44%	11,11%

Source : réalisé à partir des données recueillies auprès des entreprises enquêtées

D'après le tableau n°7, on remarque que 55,55% des entreprises enquêtées ont opté pour une stratégie de différenciation pour faire face à la concurrence. Elles adaptent cette stratégie afin de se positionner de façon claire sur un marché très compétitif et d'attirer des nouveaux clients. Ce constat est valable. Comme nous avons vu au chapitre un et deux Porter a bien expliqué que la stratégie de différenciation permet à l'entreprise d'être unique sur son secteur d'activité en satisfaisant de façon exclusive les besoins de la demande.

44,44% entreprises enquêtées ont adopté une stratégie de baisse des coûts ce qui leur permet de bénéficier des économies d'échelle.

Et une entreprise soit 11,11% qui adopte une stratégie de concentration, il s'agit de l'entreprise NAAB.

2.2. Explication des résultats de l'enquête

2.2.1. L'innovation

D'après le questionnaire, les entreprises enquêtées considèrent que l'innovation est importante avec un taux de 77%, elles innovent afin d'augmenter leur part de marché avec un taux de réponse de 89%, ensuite pour apporter un avantage concurrentiel avec un taux de 56%. Les raisons qui poussent ses entreprises à prendre l'innovation comme une préoccupation importante sont divers :

Chapitre 3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans le secteur industriel. Cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia

- Améliorer le positionnement de leurs produits
- Obtenir un avantage concurrentiel durable
- Pour exploiter plusieurs marchés et suivre les normes internationales.
- Faire face à la concurrence et les changements technologiques.
- Fabriquer des produits de qualité à des coûts réduits.
- augmentation de la demande et satisfaire la clientèle.
- Pour des raisons de leadership sur le marché.

La majorité des entreprises enquêtées cherchent à conquérir des nouveaux marchés avec le total de 8 entreprises enquêtées soit 89%, ensuite pour se différencier sur le marché avec 78 % de réponses. Donc l'innovation est une partie de la stratégie du développement de ses entreprises car elles trouvent que ces deux concepts sont liés.

Les entreprises enquêtées ont opéré des modifications dans l'organisation de leurs entreprises afin d'améliorer leurs stratégies et créer des nouveaux emplois.

On peut conclure d'après les résultats de l'enquête que la totalité des entreprises enquêtées favorisent la réalisation de nouveaux produits (78%) et procédés (55%) qui sont des innovations technologiques qui permettent à l'entreprise de développer et améliorer la productivité.

2.2.2. La technologie et le processus de l'apprentissage

Concernant le processus de l'apprentissage avec un taux de 78% au sein des entreprises enquêtées, il est organisé par l'encadrement de l'entreprise avec un taux de réponse de 89%, elles prennent en considération la maîtrise des agents pour améliorer le processus de production et leurs produits. Le groupe de travail est un mécanisme très important pour favoriser le processus d'apprentissage et pour créer les conditions de l'innovation qui est déjà cité dans la partie théorique. D'après les réponses, on remarque que la totalité des entreprises enquêtées investissent dans la R&D car elles dépendent des mécanismes de transfert ou de partage, entre les agents et des savoir et savoir faire. Comme il est expliqué dans le modèle linéaire. La totalité des entreprises enquêtées considèrent que l'acquisition des savoir-faire et le développement des compétences sont des préoccupations importantes pour les responsables de ses entreprises pour les raisons suivants :

Chapitre 3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans le secteur industriel. Cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia

- L'acquisition des nouvelles connaissances, savoir faire et compétences acquises par l'entreprise
- Le besoin à la DRH qui établit un programme en conséquence recherches.
- L'acquisition par formation.
- La participation aux séminaires.
- Partage des expériences et des compétences internes à l'entreprise.
- Utiliser des technologies numériques.

La maîtrise de fonctionnement des équipements des GE (CEVITAL, IFRI, LaBelle) est plus élevée que les PME, cela ne veut pas dire qu'elles ne rencontrent pas des difficultés de programmation.

On peut conclure que les entreprises enquêtées effectuent des travaux de recherche et développement pour acquérir un avantage concurrentiel vu que les caractéristiques de l'innovation s'appuient sur les compétences, le savoir-faire élevée, maîtrise des technologies et la capacité d'absorption pour saisir l'innovation, car le processus de l'innovation est complexe. Pour réaliser un avantage concurrentiel, les entreprises doivent spécifier leur offre sur le marché.

2.2.3. La diversification de l'innovation

Les entreprises enquêtées cherchent à diversifier leurs nouvelles gammes des produits dans le but d'avoir un pouvoir sur le marché et de lancer de nouveaux produits de laiterie, beurre, des boites en polystyrène..Etc.

Elles cherchent à associer des clients et des fournisseurs pour améliorer le processus d'innovation de leurs produits et procédés, pour les fournisseurs nous avons enregistré 66% d'importance accordée à l'association avec eux, par rapport à l'association avec des clients le taux est de 78%, il est plus élevé que l'association avec les fournisseurs.

Les entreprises enquêtées cherchent à entretenir des relations de coopération avec d'autres entreprises plus que les organismes de recherche nationaux ou locaux afin d'améliorer leurs gammes des produits, se différencier avec un taux 55% de réponses, améliorer la qualité des produits et améliorer l'image de marque.

Chapitre 3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans le secteur industriel. Cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia

Il est important de se diversifier des autres concurrents selon Porter (d'après la partie théorique) dans les stratégies génériques car le positionnement sur le marché est influencé par les nouveaux entrants qui ont un potentiel d'innover.

Donc on peut conclure que les entreprises enquêtées adaptent une stratégie de diversification pour développer de nouvelles activités et de se différencier qui permet à l'entreprise d'améliorer sa position concurrentielle, d'acquérir de nouvelles compétences et s'engager de nouveaux DAS.

2.3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel chez les entreprises enquêtées

La présentation des résultats menés pendant l'enquête permet de comprendre le processus de l'innovation ainsi établie le lien entre l'innovation à acquérir un avantage concurrentiel au sein des entreprises du secteur industriel de la wilaya de Bejaia.

En effet, nous avons constaté que ces entreprises innover dans tous les secteurs d'activité qu'elle pratique, elles considèrent que l'innovation est un axe important pour améliorer et être compétitive sur le marché. La diversification des produits fabriqués dans ses entreprises est importante, elles dirigent leurs activités dans les différents types de production : eau minérale, les boissons, fromage, huile...etc.

D'après les réponses obtenues par le questionnaire, nous avons constaté que ces entreprises considèrent que l'innovation comme étant l'un des facteurs de succès et de pouvoir conserver un avantage concurrentiel sur le marché. Elles consacrent un budget pour les projets d'innovation. Les objectifs de ces entreprises sont :

- Améliorer sa part de marché : les entreprises enquêtées adoptent des stratégies de diversification et différenciation pour garder leurs positions.
- Acquérir un avantage concurrentiel : les entreprises enquêtées cherchent d'acquérir un avantage concurrentiel durable pour être performant sur le marché.
- Diminuer les coûts : elles utilisent des nouvelles technologies de production et des compétences nécessaires à améliorer leurs produits.

Chapitre 3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans le secteur industriel. Cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia

Ces entreprises enquêtées pratiquent plusieurs types d'innovation de produit, innovation de procédé, innovation commerciale et innovation organisationnel.

Nous avons remarqué que les entreprises cherchent à améliorer leurs parts de marché, alors elles investissent dans l'innovation en termes d'évolution et le bon conditionnement de leurs nouveaux produits pour satisfaire leurs clients et gagner leur confiance. C'est la clé de l'acquisition de grandes parts de marché. Donc c'est important d'innover pour garder un avantage concurrentiel durable sur le marché face aux concurrents.

2.4. La vérification et la validation des hypothèses de la recherche

La préparation de notre questionnaire est créée sur le principe par lequel nos hypothèses pourront être vérifiées et il traite ce qui a été développé dans la partie théorique.

Après avoir présenté l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus dans le cadre de cette enquête, nous allons procéder à la vérification et la validation (confirmer ou infirmer) des hypothèses de la recherche. Pour se faire, nous avons constaté que :

Dans les entreprises enquêtées, l'innovation se traduit par des fortes pratiques. En effet, cela accorde aux entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel afin de faire face aux concurrents. Dans ce cadre, les résultats des pratiques de l'innovation dans ses entreprises sont importants.

De ce fait, nos hypothèses de recherche seront jugées ainsi :

- L'analyse et interprétation des données relatives à la première hypothèse qui est résumée comme suit : Les entreprises recourent à l'organisation en projet pour favoriser la réalisation de nouveaux produits et procédé est **confirmée**

Fedida explique que dans un contexte de renforcement des organisations par projets, le développement des compétences et le développement de produits et services innovants deviennent un enjeu clé pour les entreprises.

Chapitre 3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans le secteur industriel. Cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia

- L'analyse et interprétation des données relatives à la deuxième hypothèse qui est résumée comme suit : Plus les entreprises investissent dans la R&D, plus elles renforcent leur avantage concurrentiel est **confirmée**

Schumpeter (d'après la partie théorique) a expliqué que l'entreprise qui souhaite prendre un avantage concurrentiel doit investir en R&D.

- L'analyse et interprétation des données relatives à la troisième hypothèse qui est résumée comme suit : Plus les entreprises diversifient leurs innovations, plus elles renforcent leur avantage concurrentiel est **confirmée**

Selon Michael Porter (d'après la partie théorique), l'entreprise qui procède une stratégie de diversification, peut accroître un avantage concurrentiel.

2.5. Les limites de l'enquête

La mission de l'enquête auprès des entreprises enquêtées n'a pas été facile, nous avons rencontré de nombreuses difficultés. L'enquête a été effectuée au mois de Mai 2018, durant laquelle nous avons rencontré les obstacles suivants :

- Quelques entreprises ne trouvaient aucun intérêt pour eux de remplir ce questionnaire.
- Quelques entreprises ont refusé de dégager un minimum de temps comme SARL Agro cereal.
- Certaines entreprises ont trouvé que quelques informations étaient confidentielles.
- Le manque de temps, quelques entreprises nous demande 20 jours pour remplir le questionnaire.
- Le manque de moyens pour réaliser cette recherche.
- Certaines entreprises ne nous ont pas permis d'accéder aux responsables.
- La majorité des entreprises ont exigé le dépôt du questionnaire au niveau du poste de sécurité.
- Manque de compétence de certains responsables pour remplir le questionnaire.
- Il y a d'autres qui ont refusé de répondre aux questionnaires.
- A cause de la charge qu'elles ont connue, certaines entreprises ne pouvaient pas répondre au questionnaire.

Chapitre 3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans le secteur industriel. Cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia

- Nous n'avions pas eu la possibilité de choisir l'échantillon exact des entreprises enquêtées.
- L'entreprise SONATRACH a refusé de remplir le questionnaire car la direction centrale est située à Alger.
- L'entreprise DANONE par exemple nous a demandé de faire un stage d'une semaine afin de remplir le questionnaire.
- L'entreprise ALCOST nous a demandé d'envoyer une demande de l'enquête par poste afin de nous répondre favorable ou non.
- deux entreprises ont perdu notre questionnaire comme Groupe Chikhouné.
- Certaines entreprises préfèrent répondre aux questions fermés.

Conclusion du chapitre

Ce présent chapitre est le fruit de l'enquête menée aux entreprises, il nous a permis également de faire une description pratique de ce que nous avons apporté comme réponses à notre problématique qui consiste au rôle de l'innovation sur l'avantage concurrentiel.

Les résultats obtenus durant notre enquête nous ont permis de conclure que la majorité des entreprises industrielles de la wilaya de Bejaia donne une importance à la pratique de l'innovation par l'intégration des différents types développés. Notamment l'innovation de produit et de procédé afin d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché.

Conclusion générale

Conclusion générale

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

Tout au long de notre recherche, nous avons essayé d'aborder des réponses aux questions posées dans la problématique : « les entreprises algériennes s'engagent-elles dans le processus d'innovation ? Et à quel degré celle-ci contribue à la construction de leurs avantages concurrentiels ? Quelle(s) forme(s)/type(s) d'innovation sont pratiquées par les PME algériennes ? Y a-t-il des spécificités algériennes en matière ? Comment est-elle gérée au sein de ces entreprises ? Quelle est son impact sur (poids dans) la construction/ réalisation de leurs avantages concurrentiels ? Comment l'innovation s'intègre-t-elle dans les différents positionnements concurrentiels de ces PME ? »

Au cours de tous les chapitres théoriques, nous avons essayé d'introduire la notion d'innovation et l'avantage concurrentiel en offrant une vision d'ensemble des concepts, types et enjeux fondamentaux.

L'objectif de ce travail de recherche était de démontrer la relation entre l'innovation et l'avantage concurrentiel et d'étudier comment l'innovation peut permettre à une entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel.

Notre étude est fondée sur un questionnaire qu'on a distribué au niveau des entreprises de la wilaya de Bejaia par un mode d'administration en face à face pour avoir les différentes réponses en relation avec notre thème.

Les résultats de l'enquête que nous avons trouvé sur le terrain montrent que les entreprises enquêtées pratiquent des spécificités en matière de l'innovation, car elles s'intègrent dans le positionnement concurrentiel des entreprises industrielles.

Conclusion générale

Effectivement, nous pouvons lire dans les résultats qu'en matière de pratique de l'innovation, le niveau d'importance accordée au sein des entreprises en matière de l'innovation de produit et de procédé est élevé en prenant en compte la contribution de processus de l'apprentissage pour améliorer les procédures de travail et le maitrise de fonctionnement de leurs équipements notamment dans les grandes entreprises comme Cevital et IFRI afin d'acquérir un avantage concurrentiel et intégrer de nouveaux marchés ce qui nous permet de confirmé notre premier hypothèse.

L'innovation s'intègre de manière très importante dans le positionnement concurrentiel à travers les investissements accordés aux R&D ce qui confirme l'hypothèse 2, l'acquisition de savoir-faire et de nouvelles technologies permet de construire un avantage pour l'entreprise.

L'innovation de produit et de procédé occupe une place importante dans la stratégie de différenciation, les entreprises de jour en jour se développent et cherchent à se diversifier pour garantir un avantage concurrentiel ce qui indique la confirmation de l'hypothèse 3.

D'après notre enquête, nous avons pu confirmer nos hypothèses, les entreprises augmentent leurs investissements en matière d'innovation pour renforcer l'avantage concurrentiel.

Nous avons rencontré plusieurs obstacles pendant l'enquête, l'échantillon n'est pas représentatif, il y'a un manque de temps et de moyens pour faire l'observation, le problème de confidentialité qui pousse les entreprises à donner des informations est limité et le nombre des entreprises enquêtées ne suffit pas.

Bibliographie

Références bibliographiques

➤ Les ouvrages :

1. ARNOLD C. COOPER, CAROLYN Y. WOO et WILLIAM C. DUNKELBERG, «Entrepreneurs perceived chances for success», Journal of Business Venturing, 1988.
2. BELLON. B, L'innovation créative, édition, Economica, Paris, 2002.
3. BLONDEL. F et GAULTIER. S, « Vie & science de l'entreprise », ANDESE, Paris, 2006.
4. BOURGUIGNON ANNICK, « L'évaluation de la performance : un instrument de gestion éclaté », édition Groupe ESSEC, Paris, 1998.
5. BZYLAT. T, L'innovation, un jeu pour la France, 2013.
6. CHARLES C., GWENOLA B., BERNARD Y, « le pilotage et l'évaluation de l'innovation », in Déployer l'innovation : Méthodes, outils, pilotage et cas d'étude, les fiches pratiques, édition Génie industriel, paris, 2011.
7. CHOUTEAU M. et VIEVARD L., L'innovation, un processus à décrypter- le centre ressources prospectives du Grand Lyon, Paris, 2007
8. CHUCHILL N & LEWIS V, « les cinq stades d'évolution d'une entreprise », Havard Expansion, 1983.
9. JIHENE. M, "Politique industrielle et système d'innovation dans les pays en voie de développement », BSI, France, 2014
10. DUCREUX.J, « stratégie les clés du succès concurrentiel », édition d'organisation, Paris, 2004.
11. ESPOSITO MARIE-CLAUDE et ZUMELLO CHRISTINE, « L'entrepreneur et la dynamique économique, l'approche anglo-saxonne, Economica, Paris, 2003.
12. FEMEZ-WALSH.S et ROMON.F in LE LOARNE SEVERINE et BLANCO SYLVIE, « management de l'innovation », Paris.
13. GOUDEY.A, BONNIN.G, « Professeur-Chercheur et Entrepreneur» Paris, 2014
14. GOUDEY. A, « marketing pour ingénieurs », DUNOD, Paris, 2010.

15. HENDERSON et CLARK, Innovation architecturale, Science administrative trimestrielle, Paris, 1990.
16. JEROME B., RICHARD S., NADA K., « La connaissance client : une ressource pour l'innovation ? les cas d'un constructeur automobile », ICD, Paris
17. JORGE MARIO, MARTINEZ PIVA et RANDOLPH GILBERT, « la compétitivité une approche méthodologique », NACIONES UNIDAS CEPAL, Haiti, 2007
18. KRUPKA PASCAL, « Une stratégie pour la gestion des connaissances », Edition LIAISONS, Paris, 2002.
19. LACHMANN, J, Le Financement des Stratégies de l'Innovation, Economica, Paris, 1993
20. LE LOARNE SEVERINE et BLANCO SYLIVE, « Management de l'innovation », édition Pearson éducation, paris, 2009.
21. MANUEL d'OSLO, Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, troisième édition, OCDE, 2005.
22. MANUEL DE FRASCATI, mesure des activités scientifiques et techniques, OCDE/GD (94)114, Paris, 1994
23. MAUNOURY JEAN-LOUIS, Economie du savoir, Persée, Paris, 1972
24. MAUNOURY J-L., La genèse des innovations : la création technique dans l'activité de la firme, Presses universitaires de France, Paris, 1999
25. PAVITT, K., 'The objectives of technology policy', Science and Public Policy14 (4), 1987.
26. PERRIN JACQUES, « concevoir l'innovation industrielle », édition CNRS, paris, 2001.
27. PONS François-Marie et Marjolane De RAMECOURT, « l'innovation à tous les étages », Paris, 2007
28. PORTER M.E, stratégie compétitive : techniques d'analyse des industries et des concurrents, New-York : la presse libre, 1980.
29. PORTER M, « L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », édition DUNOD, Paris, 1986.
30. ROGERS. E.M., « Diffusion de l'innovation », la presse libre, 4th édition, New York, 1995.
31. SCHUMPETER J, « Théorie de l'évolution économique », Paris : Dalloz, 1926.

32. THOMPSON, Bureaucratie et innovation, Université de Press, Washington, 1965
33. VERNA. G, «croissance ou survie? Quelle sera l'attitude la plus probable pour une petite entreprise légale su tiers monde», gestion 2000, Paris, 1994.
34. VEMON, Investissement international et commerce international dans le cycle du produit, Quarterly Journal of Economics, Paris, 1966.
35. WALCH.S et ROMON.F, « Le Dictionnaire du Management de l'innovation », 1^{er} édition, Paris, 2008

➤ **Reuves et documents :**

1. BARREYRE, la typologie de Barreyre, document sur l'innovation, Paris, 1980
2. E-bourse d'Algérie, 2017, [http://bourse-dz.com/concurrence-lentreprise-algerinne-face-monde/\(Algerie\)](http://bourse-dz.com/concurrence-lentreprise-algerinne-face-monde/(Algerie))
3. CHRISTOPHE NACHBAUR, Marketing stratégique, revue, Paris.
4. COOPER.R.G, cité par TOMALA. FREDERIC, SENECHAL. OLIVIER, TAHON, « Modèle de processus d'innovation ». 3^{ème}Conférence Francophone de processus modélisation et simulation, (2001), « Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels », MOSIM'01, Troyes (France), 1979.
5. JOHN C. NARVER et STANELEY F. SLATER, «l'effet d'une orientation marché sur la rentabilité des entreprises », in Journal of Business Research, EBSCO Publishing, 1990.
6. KOENIG GERARD, « l'apprentissage Organisationnel : repérage des lieux », revue française de gestion, N160, Paris, 2006.
7. KOENIG GERARD, « Théories mode d'emploi» in Revue, édition Lavoisier, Paris, 2006.
8. KOMBOU L, « Quelle entreprise pour le Grand Nord ? », Université de Ngaoundéré, Cameroun, 1999.
9. LUC DE BRA BANDERE, « le management des idées de la créativité à l'innovation », DUNOD, 2002.
10. RAYNAL F.et RIEUNIER A, Pédagogie : Dictionnaire des concepts clés, 5^{ème} édition, Edition ESF éditeur, Paris, 2005.

11. LACHALL. L, « la compétitivité : concepts, définitions et application », in revue le futur des échanges agroalimentaires dans le bassin méditerranéen : enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité, Zargoza : CIHEAM, n 57. (voir : <http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=1600240>), 2001.
12. Les stratégies génériques ou pas domaine d'activité, BTS tertiaires, cours de droit, économie et management-culture économique, juridique et managériale, SURFECO21, 2011.
13. MALCUIT, G., POMERLEAU, A., MAURICE, P, Psychologie de l'apprentissage. Termes et concepts. Québec : EDISEM, MALOINE, 1995.
14. MICHELM, CORINNE.T, PIERRE.A, « Capacité d'innovation des entreprises agroalimentaires et insertion dans les réseaux : le rôle de la proximité organisationnelle », Varia, Paris, 2006.
15. Ministère de l'industrie et des mines, 27/05/2018, URL : <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>.
16. MOHIEDDINE.R, MURAT. Y, « Motivations et déterminants de l'innovation technologique », HAL : archives ouvertes, Paris, 2011
17. MULLER.J, « stratégie d'innovation, concurrence et performance des nouveaux produits », Lavoisier, revue française de gestion, Paris, 2005.
18. OCDE, « Mesurer l'innovation », 2010, consulté le (24/04/2018), URL : <http://www.oecd.org/innovation/strategie/mesurer>
19. VAN DE VEN, problèmes centraux dans la gestion de l'innovation, Informs, Paris, 1986

➤ **Travaux universitaires :**

1. ABBAS. N, L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises, diplôme Master, université de Bejaia, 2014
2. AMARI. S, La stratégie d'entreprise entre adaptation et rupture, Université BENKAMLA MOHAMED Abdelaziz, Oran, 2013.
3. DUTTA, S.LANVIN, B.VINCER.S, L'indice mondial de l'innovation, Comely university, INSEAD and WIPO, 2011

4. EUGENE ARTHUR, « Diversification du portefeuille produits services et amélioration des performances dans les entreprises publiques camerounaises », ESSEC Douala, diplôme master, Cameroun, 2007.
5. JEREMY G, « Management de l'innovation », diplôme de Master, NEGOCIA CCIP, Paris, 2010.
6. KHALED.A, LATRECHE.L, « Place de l'autonomie dans le processus de l'enseignement/apprentissage du FLE », diplôme master, Université de Bejaia, 2017
7. LAROCHE. N, « économie de l'innovation », Mémoire de licence 3APE, Paris, 2009.
8. LAYAN C. DUPUY M. MONTALBAN, « les structures industrielles et l'innovation », diplôme de master, université de Bordeaux, 2016
9. RABIEE ABIDAR, « Management de l'innovation et la performance des entreprises agroalimentaire », diplôme licence, université ibn zohr FSJES, Agadir, 2009.
10. SAHBI GUEDDA, « Les facteurs clés de succès qui influencent la performance d'un produit dans un contexte de collaboration touristique réussie », mémoire Master, université du Québec, 2009.
11. SCHUETZE et GIBSON, Modeling systems of innovation: an enterprise-centered view, Elsevier, University of British Columbia Vancouver BC, Canada, 1997.
12. STEPHAN J, « marketing stratégique », Business & management University, Genève, 2013

Annexes

Annexe 01 : Dénomination des entreprises enquêtées

Nombre d'entreprise	Dénomination des entreprises enquêtées
01	IFRI
02	RAMDY
03	NAAB
04	Tréfilerie Gueldmane STG
05	ETS MARZOUK
06	CEVITAL
07	CO.G.B LaBelle
08	APMC DIVINDUS Pôle
09	FAGECO

Annexe 02 : Le questionnaire de l'enquête

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

**Mémoire en vue d'obtention du diplôme de master
Option : économie industrielle**

Enquête auprès des entreprises sur :

**Le rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans le secteur
industriel. Cas des entreprises de la wilaya de Bejaïa**

Cette enquête fait partie de l'élaboration d'un mémoire de master en sciences économiques, option économie industrielle à la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l'université de Bejaia.

Nous visons par ce travail à recueillir les informations nécessaires pour nous aider à comprendre la mise en œuvre du processus d'innovation au sein de l'entreprise ainsi que l'étude de la relation entre l'innovation et l'avantage concurrentiel des entreprises industrielles de la wilaya de Bejaia.

Nous vous remercions de votre collaboration et nous nous engageons à garder confidentiel toute information que vous mettez à notre disposition, et qu'elle ne sera destinée qu'à des fins pédagogiques.

Enquête réalisée par : **Sadki Kahina et Meridja Mohand Akli**
Encadrés par : **Dr. MAHOUI Karim**

A- Informations générales et caractéristiques de l'entreprise

1. Nom de l'établissement :
2. Adresse de localisation :
3. Siège social de l'entreprise :
4. Date de création de l'entreprise :
5. Statut juridique :

Privé		public	
SNC			
SARL			
SPA			
EURL			

6. Capital social :
7. Quel est l'effectif de votre entreprise lors de sa création :
8. Effectif par catégorie (métier) :

	2016	2017	2018
Cadre administratif			
Cadre technique			
Cadre de maîtrise			
Cadre d'exécution			
Effectif total			

9. Indiquer vos activités principales :

-
-
-

10. vos activités secondaires :

-
-
-

11. Indicateurs globaux :

	Unité	2016	2017	2018
Chiffre d'affaires	(en milliers) DA			
Valeurs d'investissements	(en milliers) DA			
Dont investissements en R et D	en milliers de DA			
Effectifs permanents	Personne			
Dont cadres	Personne			
Capacité de production	En volume			

12. Parts de marché (en %) :

produits	années	2016	2017	2018
Produit 01.....				
Produit 02.....				
Produit 03.....				

13. A quel type de marché sont destinés vos produits ?

- Marché local
- Marché régional

- Marché national
- Marché international

B. Innovation

14. Pour quel objectif innovez-vous ?

- Augmenter votre part de marché
- Apporter un avantage concurrentiel
- Baisser les coûts de production
- Autres

À préciser

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

- | | | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Pas du tout
importante | Pas importante | Indifférent | Importante | Très importante |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Expliquez les raisons

.....

.....

.....

16. Quels sont les facteurs qui vous poussent à innover ?

.....

.....

.....

.....

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

- a. Se différencier de la concurrence
- b. Conquérir de nouveaux marchés
- c. Créer de la valeur
- d. Réduire ses coûts
- e. Améliorer son image de marque
- f. Survivre
- g. Autres (à préciser)

18. Les projets d'innovation font-ils partie des stratégies du développement de l'entreprise :

- Oui
- Non

Si oui, expliquez comment

.....

.....

Si non, Pourquoi ?

.....

.....

19. Quel sont les types d'innovation pratiqués au sein de votre entreprise ?

- Innovation de produit
- Exemple :.....
- Innovation de procédé
- Exemple :.....
- Innovation commercial

- Exemple :.....
- Innovation organisationnelle
- Exemple :.....
- Innovation incrémentale
- Exemple :.....
- Innovation radical
- Exemple :.....
- Innovation par l'imitation
- Exemple :.....

20 . avez-vous déjà effectué des modifications visant l'amélioration ou le renouvellement

*de vos produits :

Non

Oui, citez des exemples.....

*De vos processus de production

Non

Oui, citez des exemples

21. Quelles sont les motivations et les besoins qui vous ont conduits à effectuer ces modifications et/ ou renouvellements?

.....

22. Avez-vous lancé de nouveaux produits ?

Non

Oui, exemple

23. Avez-vous opéré des modifications dans l'organisation de votre entreprise (structure de production, commerciale

Non

Si oui, expliquez pourquoi ?

C. les processus d'apprentissage et leur contribution à l'Innovation

24. Selon vous les processus de production sont-ils maîtrisés par les agents ?

Si non, pourquoi ?

Si oui, comment vous percevez cette maîtrise (des exemples concrets)

- détection d'erreurs
- amélioration des produits
- amélioration des processus
- amélioration des procédures de travail
- Obtention de meilleures performances
- Autres, précisez

25. les processus d'apprentissage quand ils existent:(cochez la réponse qui convient)

- sont-ils organisés par l'encadrement de l'entreprise

-se déroulent de façon spontanée à l'initiative des agents

26. Est-ce que les apprentissages débouchent sur des résultats tels que (cochez sur les propositions qui conviennent)

* de légères améliorations de produits (exemple)

.....
.....

*De radicales améliorations de produits (exemple)

.....
.....

*élargissement de la gamme de produit (nouveau produit) (exemple)

.....
.....

*légères améliorations des processus de production (exemple)

.....
.....

*modification des équipements (exemple)

.....
.....

*amélioration de l'organisation de travail (exemple)

.....
.....

*amélioration des techniques de vente et de distribution (exemple)

.....
.....

*autres, précisez

.....
.....

27. existe-t-il au niveau de votre entreprise des mécanismes qui favorisent les processus d'apprentissage :

-pratique de la créativité

-programmes de recherche et d'expérimentations

-constitution périodique ou permanente d'équipe de recherche

-groupe de travail

-autres (précisez)

28. Existe-il au niveau de votre entreprise des mécanismes de transfert ou de partage, entre les agents, des savoirs et savoir-faire ? (cochez la réponse correspondante et expliquez votre réponse)

-partage des expériences entre les salariés (réunion de travail, cercles)

.....
.....

-formation sur le tas

.....
.....

-Tutorat

.....
.....

-Démonstration

.....
.....

29. L'acquisition des savoir-faire et le développement des compétences constituent-ils une préoccupation pour les responsables de l'entreprise ?

Oui
Non

Si oui, expliquez pourquoi et comment (recrutement, formation, séminaires...) ?

.....
.....

Si non, pourquoi ? À quels moyens faites-vous recours ?

30. En général les nouvelles connaissances, savoir-faire ou compétences acquises par votre entreprise proviennent-ils :

- du partage des expériences et des compétences internes à l'entreprise
- de l'association des clients et des fournisseurs aux activités de l'entreprise
- des relations établies avec d'autres PME (alliances, réseaux)
- de l'imitation des pratiques des concurrents ou d'autres entreprises

31. votre entreprise entretient-elle des relations avec un quelconque organisme de recherche national ou local ?

Non

Si oui, de quelle nature

.....

32. Votre entreprise entretient-elle des relations avec les autres entreprises ?

Si oui, s'agit-il ?

- des relations de coopération (entre-aide, échange)
- de sous-traitance
- autres, précisez

.....

33. Avez-vous des relations avec d'autres organismes professionnels ?

- *chambre d'industrie et d'artisanat
- *chambre de commerce
- *autres

D. technologies et processus de production

34. Suivant quelle formule avez-vous acquis vos équipements (cochez la réponse appropriée)

- Achat d'usine neuve
- Achat d'équipements ayant servis
- Achat d'équipements séparés et montage local
- Autres, précisez

35. Votre technologie est-elle (cochez la réponse correspondante)

- Mécanique
- Semi automatique
- Automatique
- Machine à commande numérique (programmable)
- Autres, précisez

36. À quel niveau estimez-vous la maîtrise de fonctionnement de vos équipements ?(cochez la réponse correspondante)

- Faible maîtrise

- Moyenne maîtrise
- Forte maîtrise

37. Rencontrez-vous des problèmes et des difficultés dans le fonctionnement de vos équipements, si oui de quelles nature sont-ils ?

.....

.....

.....

38. Quel est le degré de concrétisation (réalisation) de ces trois concepts : innovation, créativité et apprentissage dans votre entreprise ? (cochez la case qui convient)

	Pas du tout importante	Pas importante	Indifférent	Importante	Très importante
Innovation	<input type="checkbox"/>				
Créativité	<input type="checkbox"/>				
Apprentissage	<input type="checkbox"/>				

E. La relation entre l'innovation et l'avantage concurrentiel

39. Pour obtenir un avantage concurrentiel, quel est le degré d'importance que vous accordez aux options suivantes :

	Pas du tout importante	Pas importante	Indifférent	Importante	Très importante
Le positionnement de votre produit	<input type="checkbox"/>				
La pratique de bas prix	<input type="checkbox"/>				
La différenciation	<input type="checkbox"/>				
La qualité	<input type="checkbox"/>				
L'image de marque	<input type="checkbox"/>				

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

- Rare
- Durable
- Difficilement imitable
- Autre

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

Oui Non

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

- Domination par les coûts
- Stratégie de différenciation
- Concentration

43. Votre position sur le marché est influencée par les nouveaux entrants

- Elevée
- Moyenne
- Faible

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

45. Vos relations avec vos fournisseurs contribuent-elles à améliorer le processus d'innovation au sein de votre entreprise : quel est le degré de cette contribution :

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

46. Dans quel type d'innovation, ces relations ont eu plus de contribution :

Produit	
Procédés/processus	
Service	
organisation	

47. Vos relations avec vos clients contribuent-elles à améliorer le processus d'innovation au sein de votre entreprise : quel est le degré de cette contribution :

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

48. Dans quel type d'innovation, ces relations ont eu plus de contribution :

Produit	
Procédés/processus	
Service	
organisation	

49. Comment mesurez-vous l'intensité de la concurrence dans votre secteur :

.....

Nous vous remercions de votre contribution

Qualité du répondant :

*Liste des tableaux et des
figures*

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
01	Définition de l'innovation selon plusieurs auteurs	10
02	Une comparaison entre l'innovation et la créativité	13
03	Cycle de vie du marché	48
04	Concentration des PME (personnes morales) Wilaya de Bejaia.	52
05	Constat d'administration du questionnaire	54
06	Les caractéristiques générales des entreprises enquêtées	57
07	les stratégies adoptées par les entreprises enquêtées	57

Liste des figures

Numéro	Titre	Page
01	De l'invention à l'innovation	11
02	Les types de l'innovation	16
03	Le cycle de l'apprentissage	22
04	Le modèle linéaire	24
05	Les grandes stratégies de base	38
06	Le modèle des cinq forces de Porter	40
07	Un instrument d'analyse : la chaîne de valeur	42
08	le cycle de vie d'un produit	43
09	Le cycle de vie de l'industrie	45
10	Le cycle de vie d'un marché	46
11	Courbe d'expérience	51
12	Diagramme des entreprises enquêtées par forme juridique	61

Table des matières

Introduction généraleErreur ! Signet non défini.

Chapitre 1^{er}. Approches conceptuelles et théoriques de l'innovation en entreprise 5

Section 1 : Généralités sur l'innovation : enjeux, définitions, typologies6

1.1. Etymologie (origine) du concept Innovation 7

1.2. Définitions de l'innovation 8

1.3. La distinction entre innovation, invention et créativité 11

1.4. Les caractéristiques de l'innovation 13

1.5. Les types de l'innovation 14

1.6. Les risques et les motivations de l'innovation 16

Section 2 : Le processus et management de l'innovation dans l'entreprise 19

2.1. La définition du processus de l'innovation 19

2.2. Les étapes de l'innovation 20

2.3. L'innovation comme un processus d'apprentissage organisationnel 22

2.4. Les différents modèles du processus de l'innovation 24

2.5. Les mesures de l'innovation 25

Chapitre 2. Articulations innovation- avantage concurrentiel dans l'industrie : les outils d'analyse 28

Section 1 : Généralités sur l'avantage concurrentiel : définition, enjeux30

1.1. Définition de l'avantage concurrentiel de l'entreprise 30

1.2. L'avantage concurrentiel comme un facteur de la compétitivité 31

1.3. Les facteurs clé de succès d'une entreprise 33

1.4. Les enjeux de l'avantage concurrentiel 35

1.5. Lien entre la concurrence/marché-innovation 35

Section 2 : Les outils d'analyse concurrentielle37

2.1. L'analyse de Michael Porter 37

2.2. L'analyse par les chaînes de valeur de l'entreprise 41

2.3. Les autres outils d'analyse (le cycle de vie du produit, SWOT, PESTEL) 43

2.4. Les matrices : BCG-ADL-MCKINSEY 49

2.5. Effet d'expérience (courbe d'expérience) 51

Chapitre 3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans le secteur industriel. Cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia 53

Section 1 : Méthodologie de l'enquête54

1.1. L'objectif de l'enquête 55

1.2. Présentation des entreprises du secteur industriel de la wilaya de Bejaia 56

1.3. Instrument de collecte de données et le déroulement de l'enquête de terrain 57

1.4. déroulement de l'enquête 58

1.5. Caractéristiques des entreprises enquêtées Erreur ! Signet non défini.

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats63

2.1. Les principaux résultats de l'enquête de terrain 63

2.2. Explication des résultats 64

2.3. Étude du rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel chez les entreprises enquêtées 67

2.4. La vérification et la validation des hypothèses de la recherche.....	68
2.5. Les limites de l'enquête.....	69

Conclusion générale..... 72

Références bibliographiques

Annexes

Table des matières

Résumé

Résumé

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

Le processus de l'innovation permet de mettre en œuvre tous les moyens et les stratégies nécessaires afin de développer l'entreprise.

Dans ce cadre, notre travail a pour objectif d'étudier la relation entre l'innovation et l'avantage concurrentiel. Et pour ce faire, nous avons mené une enquête sur terrain auprès de quelques entreprises industrielles dans la wilaya de Bejaia.

Notre enquête de terrain nous a montré pour qu'une entreprise innove, elle doit maîtriser ses compétences, ses connaissances, ses différentes technologies afin d'acquérir un avantage concurrentiel.

Mots clés : L'innovation, le processus d'innovation, l'avantage concurrentiel,

Abstract

Innovation is an important factor in the survival and development of the company, it allows to gain a competitive advantage for companies as well as to face competitors in the market and to differentiate themselves.

The process of innovation makes it possible to implement all the means and the strategies necessary to develop the company.

In this framework, our work aims to study the relationship between innovation and competitive advantage. And to do this, we conducted a field survey of some industrial companies in the wilaya of Bejaia.

Our field survey showed us that for a company to innovate, it must master its skills, its knowledge, its different technologies in order to gain a competitive advantage.

Keywords : innovation, innovation process, competitive advantage,

ملخص

الابتكار هو عامل مهم في بقاء وتطوير الشركة، ويسمح لكسب ميزة تنافسية للشركات وكذلك مواجهة المنافسين في السوق والتميز بين أنفسهم.

عملية الابتكار تجعل من الممكن تنفيذ جميع الوسائل والاستراتيجيات اللازمة لتطوير الشركة. في هذا الإطار، يهدف عملنا إلى دراسة العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية. وللقيام بذلك، أجرينا مسحاً ميدانياً لبعض الشركات الصناعية في ولاية بجاية.

أظهر مسحنا الميداني أنه من أجل قيام شركة بالابتكار، يجب أن تتقن مهاراتها ومعرفتها وتقنياتها المختلفة من أجل الحصول على ميزة تنافسية.

الكلمات الرئيسية: الابتكار، عملية الابتكار، الميزة التنافسية،