

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION.**

Département des Sciences Commerciales

**Mémoire de fin cycle
En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales**

Option : Finance et Commerce International

Thème :

**Le rôle de l'innovation dans la croissance et la compétitivité des entreprises
Cas des Entreprises de l'industrie agro-alimentaire de la Wilaya de Bejaia**

Réalisé par :

- M. ZETOUT Hicham
- Melle. BENNASROUNE Rosa

Sous la direction de :

Dr. MOUFFOK Nacer-Eddine

Membres du Jury :

**Melle. Hadji
Dr. GANA Ibrahim**

**Président
Examinateur**

Promotion 2014-2015

REMERCIEMENTS

Nous remercions d'abord DIEU tout puissant de nous donner le courage et la bonne volonté pour mener à terme ce travail.

Nous sommes redevables envers nos familles qui nous ont soutenues sans cesse durant notre cursus.

Nous remercions notre encadreur M.MOUFFOK NECER-EDDINE pour sa collaboration directe et ses précieuses orientations pour la réalisation de ce modeste travail et qui était avec nous comme trinôme durant la réalisation de ce mémoire de fin d'études.

L'expression de notre profonde et particulière reconnaissance ira à certaines entreprises qui ont ouvert leurs portes pour notre intérêt et nous répondre à notre échantillon afin de réussir à compléter ce travail.

Nous tenons enfin à remercier toute personne qui a participé, de près ou de loin, à l'élaboration de ce travail.

A tous,... Merci

Dédicaces

*Je rends grâce, à mon Dieu de m'avoir donnée la force, la volonté,
L'intelligence et la sagesse d'être patiente dans mes études.*

*Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents ; Merci
pour votre bonne éducation et vos sacrifices et j'espère être
à la hauteur de vos souhaits.*

*A mon père : puisse ce modeste travail consiste une légère
compensation pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposé
pour assurer mon éducation.*

*A ma mère : aucune dédicace ne serait exprimer l'affection et le
respect que j'éprouve envers toi.*

*A mes tendres sœurs dont la présence m'a été d'un grand
soutien : Samia, Hakima et Lynda.*

A mes chers frères : Abderrahmane et Zahir.

A mes neveux : Axel, Dylan, Ilyas et Dilyane.

A mes petites nièces : Alice et Dania.

A mes chers amis (es) :

*Lilia, Rafika, Fadila (rectorat), Aida, Hamida, sylvia, Ghania,
Menad, Karim, Wassim et Mahdi : qui étaient toujours là pour moi.*

*Sans oublier : Madame Waffa Halil, Monsieur bouzidi,
mon promoteur Monsieur Mouffok Nacer- eddine et Siham de
l'agro- Biscuiterie ; merci pour vos aides et vos orientations ;*

A la section Master 2 FCI promotion 2015

A tous ceux qui me sont chers.

Melle B. ROSA

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail :

A mon très cher père qui m'a tant soutenu tout au long de mes études et dans ma vie ;

A ma très chère mère pour son amour et son soutien tout au long de mes études, malgré les difficultés ;

A vous tous mes chers frères (Abed el Aziz, Abed el Ghani, Nacer, Sofiane, Yousef) ;

A vous mes chères sœurs Bahria et Karima ; sans oublier ma belle sœur Fatima et son fils, Lounas ;

A vous mes amis : Karim, tarek, Rafik et Sofiane ;

Sans oublier ma fiancée 'M' qui m'a beaucoup aidé.

H. ZETOUT

-Sommaire-

Introduction générale	1
CHAPITRE I : Approches théoriques et conceptuelle de l'innovation	2
Introduction	6
Section 01 : Définition et approches théoriques de l'innovation	6
Section 02 : Le processus de l'innovation	16
Conclusion	30
CHAPITRE II : Impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises	31
Introduction	32
Section 01 : La compétitivité des entreprises	33
Section 02 : L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises	47
Conclusion	60
CHAPITRE III : L'innovation et la croissance des PME algériennes	61
Introduction	62
Section 01 : L'innovation et la croissance des entreprises	63
Section 02 : Les PME Algériennes : états des lieux	71
Conclusion	81
CHAPITRE IV : Les PME de la wilaya de Bejaia : étude et analyse des PME de l'industrie agro-alimentaire	82
Introduction	83

Section 01 : Les PME de la wilaya de Bejaia.....	84
Section 02 : Evaluation des PME de l'industrie agro-alimentaire de la wilaya de Bejaia : Etude et analyse par questionnaire.....	97
Conclusion	116
CONCLUSION GENERALE	117
Bibliographie	121
Annexes	126
Liste des figures	139
Liste des tableaux	140

Sigles et Abréviations

ANDI	: Agence Nationale de Développement de l'Investissement.
ANSEJ	: Agence national de soutien pour l'emploi des jeunes.
APSI	: Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi de l'Investissement.
BCG	: Boston Consulting Group.
CA	: Chiffre d'Affaires.
CSP	: Catégorie Socio Professionnelle.
CNES	: Centre Nationale d'Etude Spatiale.
CNI	: Conseil National de l'Investissement.
EURL	: Entreprise Uni-personnel à responsabilité limité.
FAI	: Fond pour l'Appui à l'Investissement.
IAA	: Industrie Agro-alimentaire.
GSP	: Genarated System Of preference.
GRH	: Gestion des Ressources Humaines.
NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication.
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economique.
OMC	: Organisation Mondiale de Commerce.
OSLO	: Principe Directeur pour le Recueil et l'Interprétation des Données sur l'Innovation.
PDG	: Président Directeur Général.
PI	: Processus d'Innovation.
PME	: Petite et Moyenne Entreprise.
PMI	: Petite et Moyenne Industrie.
PMF	: Productivité Multi Factorielle
R&D	: Recherche et Développement.
RH	: Ressources Humaines.
SI	: Système d'Information.
SA	: Société Anonyme.
SNC	: Société au Nom Collectif.
SPA	: Société Par Action.
SARL	: Société A Responsabilité Limitée.
TPE	: Très Petite Entreprise.
TIC	: Technologie de l'Information et de la Communication.

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Certes, avec la mondialisation et la conjoncture économique actuelle du pays, les entreprises algériennes sont appelées aujourd'hui plus que jamais à l'innovation afin d'exister et perdurer leur activité dans un premier temps, et jouer pleinement leur rôle dans le développement économique national, dans un second temps. En tant qu'organisme poursuivant des objectifs dans un environnement économique dynamique et concurrentiel, l'entreprise est le lieu où se réunit et se rassemble de nombreux acteurs (dirigeants, actionnaires et tiers) intéressés par ses profits, son succès ainsi qu'à sa bonne réputation : « Il est certain que le succès d'une entreprise, qu'elle que soit sa dimension, est souvent lié à son innovation »¹. Ainsi, l'innovation, qui constitue un facteur essentiel de croissance des entreprises et permet la différenciation², représente un facteur déterminant de la croissance et des performances des entreprises, du fait qu'en donnant naissance à de nouvelles technologies et à de nouveaux produits ainsi qu'en transformant les modalités de production des biens et de prestation des services, elle stimule la productivité, améliore la rentabilité, crée des emplois et contribue à améliorer la qualité et le mode de vie des citoyens.

Cependant, malgré l'existence de la concurrence entre les différentes entreprises aussi bien dans le domaine de la qualité des produits, des services que des procédés, le triptyque « qualité-coût-délai » n'est plus suffisant pour demeurer compétitif pour l'entreprise du 21^{ème} siècle.

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

Les travaux fondamentaux de Schumpeter, après ceux d'autres chercheurs qui se sont intéressés au phénomène de l'innovation, ont permis d'explorer la boîte noire ; nous citerons alors : GUELLEC (1999) et SYMEONIDIS (1997), qui ont su expliquer le processus de concentration jusqu'au monopole des entreprises par l'innovation ; NELSON et WINTER (1982), quant à eux, ils ont mis l'accent sur le caractère « processuel » de l'innovation.

¹ Nicolas, F et Krieger, L, « Innovation, Clef du Développement », édition Masson, Paris, 1995, P.15.

² P. Morand et D. Manceau, Pour une nouvelle vision de l'innovation, Herault, Paris, 2009, P.7.

Les différents travaux réalisés dans cet aspect, ont développé également les notions de compétence et d'apprentissage.

Cependant, l'innovation est la condition de survie de l'entreprise puisqu'elle représente une source forte de compétitivité. De ce fait, il faut souligner qu'au moment de la concurrence, la compétitivité se fait par la capacité à innover et non par le bas salaire. Sans l'innovation, les entreprises ne peuvent ni varier leurs offres par un contenu plus riche, ni proposer des fonctionnalités nouvelles ou des services à valeur ajoutée, ni améliorer leur système de production ; « c'est le véritable défi ; l'entreprise ne peut se permettre de considérer l'innovation comme un luxe ou comme quelque chose qu'on peut remettre à demain »³.

Dés lors, les entreprises sont particulièrement appelées à faire preuve de plus d'imagination, de créativité, d'innovation mais aussi d'anticipation pour saisir les opportunités qui s'offrent suite aux mutations perpétuelles, aux évolutions technologiques ainsi qu'aux crises qui sont souvent synonymes d'opportunités.

Mais, il faut savoir que même si l'innovation procure un avantage concurrentiel, sa rentabilité étant incertaine, elle risque d'entraver le développement de l'entreprise.

Cependant, c'est dans le début des années quatre vingt dix, avec l'introduction des réformes économiques en vue d'une libéralisation de l'économie, que les pouvoirs publics ont

commencé réellement à accorder une importance particulière aux PME. Et à partir de 2000, le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté, la densité des entreprises a presque quadruplé pendant que le nombre de créations a plus que doublé. Les statistiques démontrent qu'environ 54% des PME ont été créées durant la période 2001-2008, suite à l'adoption de la loi d'orientation sur les PME de 2001⁴.

Afin de donner une image plus synthétique sur le concept de l'innovation en Algérie, nous avons consacré ce travail de recherche à l'importance de la pratique de l'innovation au sein des PME de l'industrie agro-alimentaire de la wilaya de Bejaia, ainsi qu'au rôle qu'elle joue dans la croissance et la compétitivité des entreprises qui ont recours à cette démarche. Sachant que le secteur de l'agro-alimentaire est le secteur le plus dynamique en Algérie, plus particulièrement dans la wilaya de Bejaia, et qui est considéré comme un pôle pour lequel

³ Abdelkader DJEFLAT, « L'innovation dans l'entreprise Algérienne », déjeuner et débat organisés par Think-Tank « défendre l'entreprise », restaurant le Tantra, bois des arcades, 17 juillet 2011, P.5.

⁴ A.RACHEDI, « Identification des Facteurs Déterminant l'Innovation au sein des PME Algériennes », revue innovation, 2002, P.23.

l'Etat, dans le cadre de la nouvelle stratégie industrielle, compte lancer une organisation technopolitaine (ou pôle de compétitivité).

D'après Michael Porter : « l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises, car elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur les marchés évolutifs »⁵.

Cependant, le processus d'innovation ne peut pas exister seulement pour être un moteur de croissance économique et une clé de la compétitivité pour les entreprises. De ce fait, pour atteindre ses objectifs, la pratique de cette innovation doit émaner des problématiques de croissance et de compétitivité qui font face à l'entreprise, et répondre à ses besoins lorsqu'il y a nécessité d'investissement pour démarrer l'action à innover.

Problématique principale :

- *Quel est le rôle de l'innovation dans les PME de l'industrie agro-alimentaire de la wilaya de Bejaia ? Et quelles démarches peut-on adopter pour que cette innovation soit considérée comme facteur clé de la croissance et de la compétitivité ?*

Interrogations secondaires :

A cette question principale, des questions subsidiaires s'imposent:

- Comment peut-on définir le concept d'innovation et quelles sont ses différentes formes ?
- Quel est l'impact de l'innovation sur la croissance et compétitivité des entreprises ?

Hypothèses :

H1 : Les PME de l'industrie agro-alimentaire de la wilaya de Bejaia pratiquent l'innovation ;

H2 : Les PME de l'industrie agro-alimentaire de la Wilaya de Bejaïa ont un fort potentiel qui leur permettra d'innover.

H3 : L'innovation améliore la compétitivité des PME de l'industrie agro-alimentaire de la wilaya de Bejaia.

⁵ F.LEROY et O. TORRES(2000), « la place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales », revue innovation, P.1.

Démarche :

Afin de répondre à toutes ces interrogations et mener à bien ce travail, la démarche méthodologique utilisée s'articule autour de deux phases :

La première phase consiste en une recherche bibliographique et documentaire à partir des différents ouvrages, revues et sites web. Elle consiste à des éléments théoriques afin de maîtriser les concepts de base et de dégager des critères qui vont nous permettre de voir comment l'innovation joue-t-elle un rôle dans la compétitivité des entreprises.

La deuxième phase concerne le travail de terrain dans la région de Bejaia. Cette phase consiste à une collecte de données sur les PME agro-alimentaires auprès des différents organismes en charge du secteur dans le but de comprendre l'origine de la compétitivité des PME ; nous avons mené une enquête par un questionnaire auprès d'un échantillon d'entreprises.

Méthodologie :

Afin de mieux répondre aux questions posées dans notre problématique, nous avons élaboré un plan de travail divisé en quatre chapitres : le premier intitulé : « les principales approches théoriques et conceptuelles de l'innovation » nous permettra de mieux comprendre le phénomène de l'innovation.

Dans le deuxième chapitre, intitulé : « Impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises », on abordera brièvement le concept de compétitivité tout en le reliant au concept « innovation ».

Le troisième chapitre sera dédié à : « l'innovation et la croissance des PME algériennes » qui traitera la croissance de l'entreprise et l'impact des pratiques d'innovation sur la compétitivité de cette dernière, puis il abordera l'évolution et développement des PME algériennes.

Enfin dans le quatrième et dernier chapitre, nous aborderons notre cas pratique qui représente un aperçu global sur la situation des PME en niveau de la wilaya de Bejaia, mené avec un enquête de terrain sur un échantillon de PME : « enquêtes et questionnaires sur l'innovation dans les entreprises agro-alimentaires dans la wilaya de Bejaia ».

CHAPITRE I

Chapitre I :

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

Introduction

Toute entreprise, quelle que soit son domaine d'activité, son métier, sa taille même ses orientations stratégiques cherche sans cesse la rentabilité qui garantie sa viabilité. Une entreprise non rentable finira, tôt ou tard, par disparaître sous l'impulsion de la concurrence.

La possibilité d'adaptation, la flexibilité, l'habilité à apprendre et à développer de nouvelles capacités sont des caractéristiques nécessaires pour assurer la pérennité sur un marché où les frontières disparaissent, et où la concurrence internationale est de plus en plus accrue. L'ensemble des caractéristiques citées se regroupent sous un seul concept « Innovation ».

On peut définir ce concept comme un élément clé de maintien de la compétitivité des entreprises (Chapman et al, 2001), ce qui justifie l'intérêt qu'on peut accorder à l'innovation, considérée comme un moteur significatif de croissance économique de création et de richesse.

Dans ce premier chapitre, nous avons essayé d'examiner le concept d'innovation dans ses divers aspects. Pour se faire, nous avons envisagé deux sections : dans la première section, on a abordé le concept de l'innovation à travers ses diverses définitions et ses différentes approches théoriques. La deuxième section, quant-à elle, on a trouvé indispensable de traiter les modèles, les processus et les objectifs de l'innovation.

Section 1 : Définitions et approches théoriques de l'innovation

I.1. Définitions de l'innovation

En référence au manuel d'Oslo de l'OCDE, l'innovation se définit comme étant « Une mise en œuvre d'un produit ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation de lieu de travail ou les relations extérieures »¹.

On confond souvent, la recherche et l'innovation. La recherche, est en fait, un maillon de la chaîne pouvant mener à l'innovation. Ainsi, elle contribue au développement économique lorsque le savoir-faire est transmis aux utilisateurs et que ceux-ci l'intègrent dans leur façon de faire. En s'appropriant les pratiques innovantes et en concevant de nouveaux produits, les entreprises peuvent améliorer leur compétitivité et être plus en mesure d'offrir des biens qui satisfont aux exigences de marché.

Bien que la recherche joue un rôle essentiel dans le processus d'innovation des entreprises, d'autres facteurs y contribuent grandement, tels que les interactions avec d'autres entreprises et avec les organismes de recherche, ainsi qu'une structure organisationnelle propice à l'intégration des connaissances. La présence du personnel hautement qualifié est également nécessaire pour faciliter l'application de nouvelles technologies au sein de l'organisation. Ces personnes sont sensibilisées aux retombées que peut avoir l'adoption de pratiques innovantes. Elles sont aussi aptes à échanger avec les chercheurs de centres de recherche et des universités.

Le personnel hautement qualifié n'est pas nécessairement titulaire d'une maîtrise ou d'un doctorat. Il peut s'agir de professionnels plus spécialisés, de cadres intermédiaires et supérieurs ayant un très bon rendement, de techniciens de production innovateurs ou d'autres ressources humaines à forte valeur ajoutée.

L'instauration d'une culture d'innovation dans une entreprise est une autre condition de succès menant à l'implantation de nouvelles technologies ainsi qu'à la conception de produits répondant aux besoins du marché. En ce sens, la direction d'une entreprise doit être ouverte au changement, développer une vision à long terme, favoriser le travail en équipe et constituer

¹ Manuel d'Oslo : «Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation», 3^{ème} édition, OCDE, 2005, P.46

un réseau de relations avec des partenaires, tels des clients, des fournisseurs, des chercheurs et des conseillers commerciaux spécialisés ; l'entreprise doit également accepter le risque inhérent à une telle démarche et savoir le gérer.

Dans la perspective entrepreneuriale, GELINER Octave précise que l'innovation est l'« Acte entrepreneurial qui crée ou modifie un circuit économique ou social, apportant concrètement de la nouveauté et de progrès aux utilisateurs. Elle se fonde sur la connaissance des besoins, des techniques et notamment des découvertes, sur l'imagination de nouveaux systèmes (produits, procédés, distributions) et sur la capacité à les mettre en œuvre pratiquement et rentablement en maîtrisant les multiples problèmes de réalisation»².

Ou encore, l'innovation est la «Création, l'évolution, l'échange et l'application de nouvelles idées pour créer des biens et services commercialisables, en vue du succès d'une entreprise, de la vitalité économique d'une nation et du progrès de l'ensemble de la société»³.

D'une manière globale, comme le note Kelly KRANZBERG (1978), l'« Innovation est un processus qui conduit de l'invention à sa diffusion»⁴.

I.2. Quelques concepts liés à l'innovation

La littérature relative au concept d'innovation propose une grande variété de définitions, puisque celui-ci expose plusieurs manifestations. Pour la compréhension de ce concept, «innovation», nous avons jugé nécessaire de définir d'abord les concepts : Invention, Technologie et, enfin, Recherche et Développement (R&D), dans le but de rendre plus claire les manières dont les unes ou les autres s'élaborent, se diffusent et se pérennisent.

I.2.1. L'invention

Elle consiste à produire, ou à créer, un produit que l'on peut s'approprier en utilisant son imagination ; c'est un acte à la fois original et directement appliqué. J.-L MAUNOURY, dans son ouvrage "La Genèse des innovations", note que «L'invention est un dispositif, un schéma technique venant résoudre de façon nouvelle un problème technique ou venant

² GELINIER O, cité par, GINTING Rasmi, «Intégration du système d'aide à la décision multicritère et du système d'intelligence économique dans l'ère concurrentielle», Thèse de Doctorat, Université de Droit et des Sciences d'Aix Marseille, 2000, P.17.

³ CORTES ROBLES Guillermo, «Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ», Thèse présentée pour obtenir le titre de docteur de l'Institut National Polytechnique de Toulouse, Ecole doctorale : systèmes spécialité : systèmes industriels, Juillet 2006, P.09.

⁴ Cité par, PERRIN Jacques, «Concevoir l'innovation industrielle », Editions CNRS, Paris, 2001, P.16.

résoudre un problème nouveau»⁵. Il précise que l'invention est un événement exclusivement technique qui exprime que l'on est sorti définitivement du domaine de la spéculation et de la connaissance pour entrer dans celui de la pratique et de l'action.

I.2.2. Technologie

Le terme technologie peut être admis comme l'étude des techniques industrielles considérées dans leur ensemble ou dans un domaine particulier. Une innovation ne pourrait être qualifiée de technologie que dans la mesure où elle a pour effet majeur de transformer l'étude même de l'ensemble des savoirs techniques concernés par un domaine ou un secteur particulier. Pour C. FREEMAN⁶, les révolutions ou innovations technologiques résultent de la conjonction de plusieurs innovations radicales et déterminent la naissance de nouveaux produits et services, changent complètement la nature de la demande, la structure des coûts et les conditions de la compétitivité dans toute la sphère économique.

I.2.3. La recherche et développement (R&D)

La recherche et développement recouvre l'«Action systématique visant à aller chercher dans le corps du savoir interne ou extérieur de l'entreprise, ce qui pourrait être valorisé et à faire passer les éléments retenus par un système de création de solutions techniques à un problème préalablement posé»⁷. Une partie de la recherche a pour objectif la connaissance pour la connaissance (c'est le cas de l'essentiel de la recherche fondamentale, c'est-à-dire sans objectif d'applications concrètes à court termes), tandis qu'une autre partie a pour objet d'accroître le champ des applications pratiques (recherche appliquée qui consiste à résoudre des problèmes spécifiques concernant les produits ou les procédés et le développement qui traduit les résultats de ces recherches en produits commercialisables ou en procédés utilisables).

I.3. Les types d'innovation

Précisons que pour qu'il s'agisse d'une innovation, les changements apportés doivent être significatifs pour l'entreprise. Ainsi, une activité peut être innovatrice pour une entreprise, mais pas pour une autre.

I.3.1. Selon la nature d'innovation

⁵PERRIN, J., Op-cit, P.17.

⁶Bellon B., Op-cit, P.35.

⁷Idem, P.08.

Dans cette catégorie, nous retrouvons toutes les typologies d'innovation qui sont regroupées en fonction de leur nature ou objet. On distingue quatre types d'innovation :

A) Innovation de produits :

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

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

B) Innovation de procédés :

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

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

c) Innovation de commercialisation :

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

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

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

D) Innovation d'organisation :

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

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

I.3.2. Selon le degré de l'innovation

La distinction entre les degrés repose sur l'intensité technologique du changement introduit. On parle alors d'innovation de rupture (ou radicale) par opposition à l'innovation progressive (ou incrémentale).

a) Les innovations incrémentales :

C. FREEMAN⁸, distingue les innovations incrémentales (de caractère mineur) : c'est l'ensemble des améliorations quotidiennes que chaque salarié ou groupe de salariés introduit dans les produits ou les processus de fabrication existants : modification de la composition des produits pour en accroître la solidité ou l'esthétique, meilleur réglages des machines,... Ces innovations s'accumulent de façon quasi continue au fil de toute la production. Bien que les effets des innovations incrémentales soient extrêmement importants pour la croissance de la productivité des entreprises, et donc pour le système économique tout entier, aucune d'elles prise séparément n'a d'effet décisif. Elles reflètent l'efficacité d'une dynamique collective.

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

L'innovation incrémentale est importante pour deux raisons :

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

⁸ BELLON B., Op-cit, P.05.

b) Les innovations radicales :

Elles matérialisent une rupture totale et irréversible dans les processus tel : l'achat d'une machine par exemple, ou le changement dans l'organisation d'un système de vente ou de la circulation interne de la l'information. Il s'agit de rupture qui modifie non seulement immédiatement un but explicite mais, de proche en proche, la totalité des dimensions de l'organisation de la production.

Ce type d'innovation comprend l'utilisation d'une nouvelle technologie qui développe un nouveau marché. Les innovations radicales ne s'adressent pas à une demande identifiée, mais créent à la place, une demande précédemment non reconnue par le consommateur.

I.4. Les approches de l'innovation

Ces différentes approches sont présentées comme suit:

I.4.1. L'approche traditionnelle

Cette approche est à l'origine de la théorie du progrès technique ; elle remonte au moyen âge qui était une période très pauvre en matière de progrès techniques.

L'approche traditionnelle fait référence à une conception particulière de la technologie basée sur une représentation déterminée du processus de production. L'aspect topique, du fait technologique, est l'incorporation de quelques progrès tels, l'idée, la manière de poser un problème dans l'équipement même,....

Les caractéristiques particulières de la capacité productive sont représentées par la manière de combiner les ressources ; le progrès technique est identifié par une variation de ses coefficients. Une technique productive est considérée comme donnée, quand certaines ressources requises sont réunies, c'est-à-dire quand certaines ressources sont disponibles⁹.

A) L'innovation, un événement exogène :

Les théories néoclassiques reposent essentiellement sur les hypothèses de rationalité et de concurrence parfaite entre des entreprises qui se contentent de transformer des inputs en outputs, en ayant connaissance du prix des produits et des facteurs qui leur sont fournis par leur environnement. La concurrence est importante dans ce contexte parce qu'elle empêche

⁹ AMENDOLA Mario, GAFFARD Jean-Luc, «La dynamique économique de l'innovation», Edition Economica, Paris, 1988, P.16.

toute entreprise à hausser individuellement le prix de ses produits à un niveau supérieur à celui qui permet de couvrir le coût de ses intrants, y compris une rémunération concurrentielle des gestionnaires et un rendement équitable pour les investissements.

Dans ce cas, l'entreprise se définit par trois éléments, qui sont : le chef d'entreprise qui est un décideur rationnel, une fonction de production qui retrace les contraintes technico économiques ainsi que le comportement rationnel (maximisation de profits), dont l'objectif est de réaliser d'une façon optimale l'allocation des ressources. En concurrence parfaite, L'apparition d'une nouvelle technique de production, définie comme supérieure aux autres techniques existantes, conduit l'ensemble des firmes à l'adopter au motif que la non-adoption de cette technologie représenterait un comportement non rationnel.

L'innovation est un processus qui viole fondamentalement cette hypothèse. Les entreprises qui mettent au point de nouvelles façons, moins coûteuses, de produire des biens existants, peuvent ainsi abaisser leurs coûts et réaliser des bénéfices supplémentaires en écoulant leur production au prix en vigueur. Les entreprises qui mettent au point des produits nouveaux et de meilleures qualités peuvent, de la même façon, toucher des bénéfices excédentaires par rapport aux coûts des intrants parce qu'elles seules peuvent produire ces nouveaux biens. Dans les deux cas, l'idée fondamentale est que l'innovation attribue à l'entreprise innovatrice un certain pouvoir¹⁰.

Dans le prolongement de cette vision, des auteurs ont admis que des défaillances du marché pouvaient survenir. L'innovation apparaît alors comme un événement exogène et exceptionnel, qui remet temporairement en cause l'équilibre général. Comme le décrit LUNDVALL¹¹ dans sa revue de littérature (1992), il semblerait alors que l'intervention de mécanismes d'ajustement permet de rétablir l'équilibre. Sur le concept d'innovation, cette approche ne nous apporte guère de nouveaux éléments dans la mesure où elle s'intéresse uniquement aux conséquences de l'innovation, sans étudier la manière dont elle est générée.

B) L'innovation selon Schumpeter (endogène) :

SCHUMPETER, considère que le capitalisme est une dynamique composée de mouvements longs, de cycles de croissance et de crises qui se succèdent. Le phénomène d'innovation porte sa destruction en lui-même d'où le terme de "destruction créative", que lui donne

¹⁰ MORCK Randall, Op-cit, P.13.

¹¹ Idem.

SCHUMPETER : ce qui est nouveau à un moment donné est un jour remplacé par quelque chose de plus nouveau et finit par être emporté par le vent de l'histoire.

Dans ses premiers travaux, l'auteur considère l'innovation comme le fruit du travail d'un agent économique particulièrement : l'entrepreneur individuel qui rompt le flux circulaire de l'économie en pariant sur la demande future de nouveaux produits ou procédés, sur l'ouverture d'un nouveau marché, sur l'utilisation de nouvelles ressources naturelles ou sur l'organisation de tout un secteur de l'économie.

SCHUMPETER considère que les innovations sont conçues au cours des périodes de crise, avant d'alimenter elles-mêmes la croissance.

Dans ses travaux ultérieurs, SCHUMPETER a mis l'accent sur les grandes firmes innovatrices. Elles se substituent à l'entrepreneur individuel et aux petites entreprises innovantes, car finalement elles seules ont les moyens financiers pour soutenir l'innovation.

Dans sa définition de l'innovation comme un processus endogène intégrant des aspects technologiques, mais aussi organisationnels, SCHUMPETER a cependant fondamentalement opposé la petite entreprise à la grande, sans tenir compte de la complémentarité qui peut exister entre les deux. Son approche reste très éloignée de la prise en compte du caractère interactif et cumulatif de l'innovation. La définition de l'innovation sort modifiée de cette nouvelle approche. En effet, pour l'auteur l'innovation devient le résultat des travaux de recherche et développement (R&D) routiniers réalisés dans des grands laboratoires de recherche industrielle. Il considère que ce sont des équipes disposant de compétences très pointues et réalisant une action très routinière qui se trouvent à l'origine de l'innovation¹².

I.4.2. L'approche évolutionniste : (l'innovation comme processus)

L'analyse évolutionniste se distingue de l'étude du processus d'innovation comme processus de diffusion par certaines idées fondamentales : tout d'abord, elle porte une attention particulière au processus par lequel le changement s'opère, plutôt qu'au résultat du changement ; ensuite, dans cette approche, la technologie n'est pas entièrement déterminée lors de son apparition et elle se développe dans un environnement spécifique qui participe à l'évolution des innovations et en subit les effets.

¹² CORSANI A, (2000), Cité par SANDER Anne, «Les politiques de soutien à l'innovation», Thèse de doctorat en Sciences économiques, une approche cognitive, le cas des Cortechs en Alsace, juin 2005, P.17.

L'approche évolutionniste se caractérise par la remise en cause de certains principes de base de la théorie néoclassique du changement technique. Cette dernière, d'après AMENDOLA et GAFFARD : «La position néoclassique traditionnelle est axée sur l'hypothèse de l'existence d'un ensemble de techniques données et d'une connaissance parfaite ex-ante des résultats des différents choix, ainsi que sur la conception du progrès technique comme agrandissements plus moins mécaniques de manière exogène ou à la suite de quelques activités de R&D»¹³. L'approche évolutionniste rejette l'hypothèse de rationalité parfaite des entreprises et le comportement de maximisation économique qui en découle. L'idée d'un choix délibéré effectué par les firmes à partir d'un ensemble vaste et déterminé de possibilités de production est inadaptée à la réalité. Les entreprises semblent plutôt caractérisées par un ensemble de "routines" enracinées dans les méthodes et les pratiques mises en œuvre autant pour réaliser les opérations d'exploitation courante que pour effectuer les choix d'évolution.

En fait, la plupart des "choix" identifiés comme tels par les néoclassiques sont le résultat de telles procédures routinières. Cet ensemble de routines constitue le "patrimoine génétique" de l'entreprise ; l'environnement est notamment la concurrence exerçant différentes pressions et contraintes qui impliquent peu à peu une évolution du patrimoine¹⁴.

Ainsi, la théorie évolutionniste considère le processus d'innovation comme un processus par lequel un potentiel technologique est exploité et à partir duquel plusieurs voies ou trajectoires peuvent être suivies pour mettre au point une nouvelle technologie. Un des principaux apports de cette théorie réside dans la tentative d'endogénéité du changement technique et dans la prise en compte de différents facteurs, non seulement techniques et scientifiques mais également économiques et sociaux, qui remet en cause l'idée d'un progrès technique autonome.

Les évolutionnistes rattachent l'innovation à l'entreprise qui, depuis la fin du 19^{ème} siècle, représente effectivement le lieu premier de la création et de l'innovation. Chez SCHUMPETER, il s'agissait dans un premier temps des petites ou moyennes entreprises qui étaient le lieu premier de l'innovation, alors que la concentration du capital aurait au fil des ans amené la domination des grandes entreprises et de leur département de R&D. Chez les évolutionnistes par contre, ces deux lieux (PME et grandes entreprises) ne succèdent pas nécessairement dans le temps, mais peuvent au contraire coexister. Cela semble correspondre

¹³ AMENDOLA M, GAFFARD J-L, Op-cit, P.08.

¹⁴ CANEL Annie, «Processus d'innovation technique, organisation de la firme et organisation spatiale», le cas de l'électronique, Thèse de Doctorat de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, soutenue le 4 mai 1993, P.54.

à la réalité actuelle où, selon les secteurs et selon le degré de maturité du secteur en question, ce sont les PME ou les grandes entreprises qui dominent le processus d'innovation.

Il apparaît de cet ensemble de définitions, que l'innovation recouvre plusieurs définitions voire les mêmes approches selon que l'accent est mis sur l'introduction de la nouveauté dans le marché ou sur l'acteur permettant de véhiculer cette nouveauté, ou encore en tant que processus de valorisation des connaissances.

Section 2 : Le processus de l'innovation

L'innovation est souvent reliée à une fonction du système économique telle que la fonction entrepreneuriale, ou autre. Cette section va aborder le concept d'innovation en terme de processus pour mieux comprendre et décrire l'innovation.

II.1. Définition du processus d'innovation

Avant de définir le processus d'innovation, il est indispensable de définir, d'abord, le terme « processus » :

Selon Ph. LORINO¹⁵, « *le processus est l'ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information....significatifs et dont la combinaison permet d'obtenir « un out put » important* ».

Pour J.FOREST¹⁶, le processus d'innovation est : « *un concept auquel peuvent être rattachées quatre dimensions* » :

- ✓ Concernant la dimension **temporelle**, on peut dire que tout processus d'innovation :
- Peut être borné : on peut fixer, même de façon floue, un début et une fin ;
- Requier des flux d'information entre activités ;
- Intègre des activités qui prennent du temps, etc.

¹⁵ LORINO P. Comptes et récits de la performance : « Essai sur le pilotage de l'entreprise, Les Editions d'Organisation », Paris, 1995. P.23.

¹⁶ J.FOREST, J.MICAELLI, J. PERRIN, « Innovation et conception : pourquoi une approche en terme de processus », 2ème congrès international Franco-québécois des génies industriel-Albi, 1997, P.19.

- ✓ Concernant sa dimension **relationnelle**, on constate que le processus d'innovation est globalement non routinier et localement routinier ;
- ✓ Concernant sa dimension **productive**, on constate que le processus d'innovation :
 - Crée de la valeur, par transformation d'une idée (une invention) en bien ou services susceptible de répondre à un besoin et par interaction entre les offreurs et les demandeurs, l'amont et l'aval ;
 - Intègre des activités amont dont les décisions critiques engagent un niveau élevé des dépenses futures ;

- Génère des dépenses cumulées qui suivent une loi exponentielle

- Utilise des ressources (données techniques, lois scientifiques, etc.), en consomme (Equipements, etc.) et en produit (prototypes, connaissances, données, etc.).

Concernant sa dimension **coopérative**, on constate que le processus d'innovation suppose une coopération entre acteurs, car :

- La connaissance totale requise pour innover est distribuée entre eux ;
- Tous y trouvent un gain.

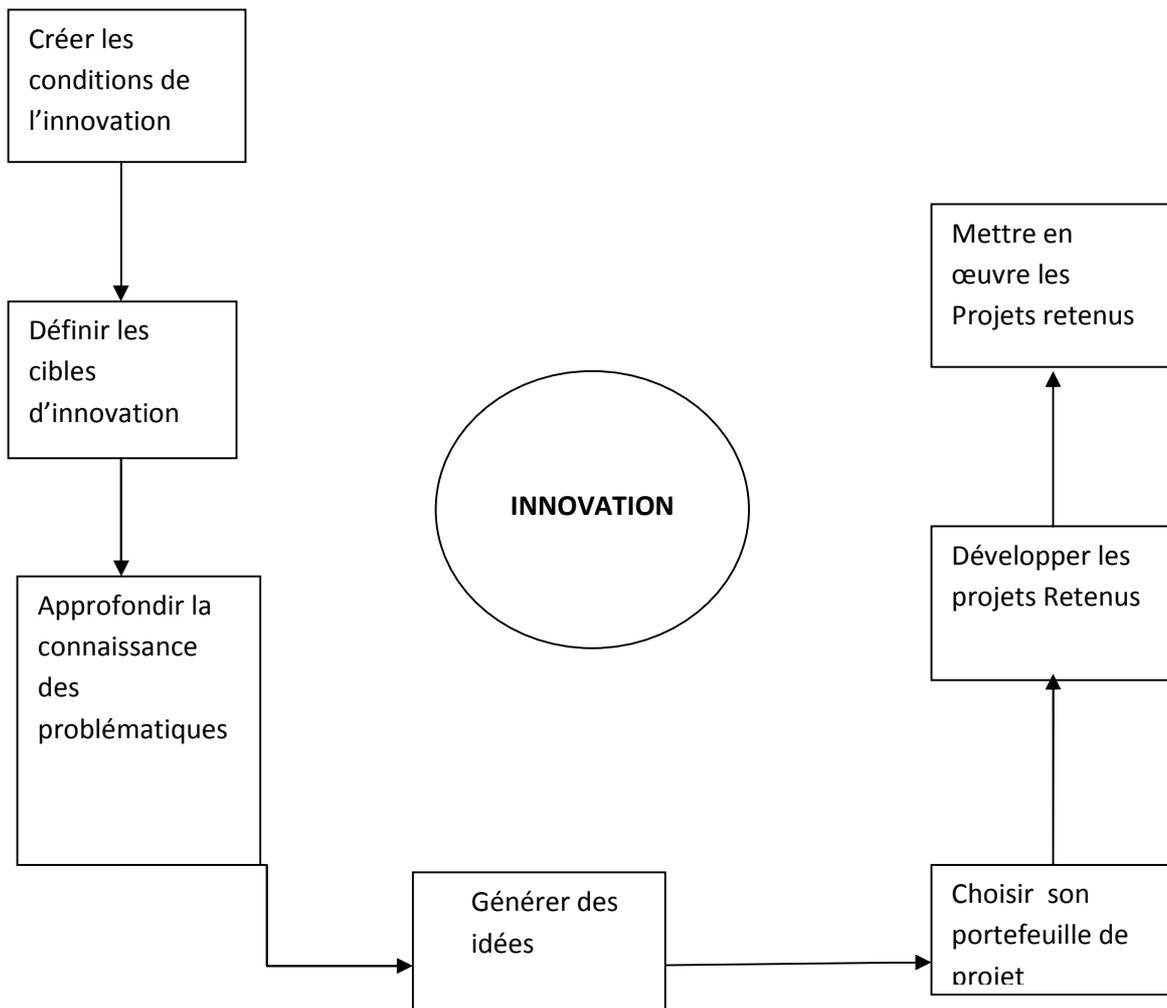
Le processus d'innovation peut être défini comme l'ensemble des étapes qui vont permettre de passer « d'idées » plus ou moins nouvelles à des produits, services ou procédés exploités sur un marché. Comme nous allons le voir par la suite, ce passage de

« L'idée au marché »¹⁷ peut s'avérer bien délicat à gérer.

II.2. Les étapes du processus de l'innovation

Généralement, le processus d'innovation intègre des mécanismes découpés en étapes, qui permettent la prise de décisions : stop ou encore ? (go/no go) ; ces étapes seront présentées dans le schéma suivant :

¹⁷Cette expression est d'ailleurs le titre d'un ouvrage collectif dédié à l'innovation : Bloch A. et Manceau D. (dir.) (2000), De l'idée au marché, Innovation et lancement de produits, Edition Vuibert.

Figure n° 1 : Les étapes du processus de l'innovation

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

L'explication de ce schéma consiste à expliquer les étapes du processus de l'innovation dans les points suivants :

II.2.1. Créer les conditions de l'innovation

Même avec l'expertise, les connaissances et la formation, les gens ne sont pas prêts à innover mais plutôt à reproduire des apprentissages déjà existants et déjà réalisés. Une entreprise deviendra ainsi innovante si un grand nombre de ses employés et de ses équipes le sont. Et on n'innove généralement pas pour le plaisir (encore que cela arrive), mais pour répondre aux nouvelles conditions de la concurrence, soit en réaction à celle-ci, soit pour la devancer. Donc, quoi qu'il en soit, l'innovation est toujours validée ou invalidée par le renforcement ou non de la position financière et concurrentielle de l'entreprise : « La plupart

des chefs d'entreprises font de l'innovation à leurs insu, cela en vue d'accroître la qualité des produits, de consolider le service aux clients ou d'améliorer l'image de marque »¹⁸. Ainsi, il faut souligner que des changements d'innovations radicales et incrémentales sont très nombreuses, qui se diffusent par imitation et amélioration à travers tout le système économique.

Pour soutenir ses employés, l'entreprise doit mettre en œuvre des pratiques managériales qui favorisent :

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

Dans cette étape, ce sont les gens qui innovent et l'entreprise les soutient ou les bloque.

II.2.2. Définir des cibles d'innovation

Les innovations doivent apporter un avantage concurrentiel aux entreprises. De ce fait, l'entreprise doit orienter les efforts d'une démarche d'innovation. Pour ce faire, cette dernière doit bien connaître son environnement d'affaires en misant sur :

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

Cette étape permettra de travailler sur les vrais enjeux de l'innovation.

II.2.3. Approfondir la connaissance des problématiques

Afin d'éviter le gaspillage d'énergie et de ressources pour trouver une bonne solution à un faux problème, il est important d'approfondir la connaissance du véritable problème par des techniques appropriées.

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

¹⁸ BERTRAND BELLON, « L'innovation Créatrice », Edition Economica, 2002, Paris, PP. 3-5.

II.2.4. Générer des idées

L'entreprise est appelée à faire participer des personnes aux profils différents jumelée à l'utilisation de techniques de créativité pour élargir ses pistes de solutions innovantes et adéquates.

II.2.5. Choisir son portefeuille de projets

Faire des choix stratégiques dans la sélection de bons projets pour leur consacrer les ressources.

Le portefeuille de projets vise à :

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

II.2.6. Développer les projets retenus

Cela vise à éviter de tomber dans de graves erreurs lors de passer de l'idée initiale au développement. Il faut segmenter le développement de projets en phases.

Cette étape propose un processus concret composé de portes, de phases et de livrables, et dans lequel des décisions sont prises à chacune des phases.

II.2.7. Mettre en œuvre les projets développés

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

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

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

II.3. Le déroulement du processus d'innovation

Les développements précédents montrent qu'on ne peut pas cerner le concept d'innovation en se contentant de l'appréhender comme un simple « résultat ». L'innovation est également un « processus » qui engendre incertitude et instabilité. Les compétences doivent être renouvelées, la répartition des ressources modifiée, l'organisation revue, l'univers stratégique réévalué...

Essentiellement, à partir des années quatre-vingt, les sciences de gestion ont cherché à comprendre le processus de création de nouveauté dans l'entreprise, à modéliser son déroulement ; en d'autres termes à mieux cerner « ce qui se passe dans l'entonnoir ».

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

II.3.1. Les modèles en phases¹⁹

Dans ces modèles, le développement de l'innovation est perçu comme une succession d'activités permettant de passer d'une idée nouvelle à de véritables développements techniques puis à une diffusion commerciale (Figure suivante). On trouve dans la littérature quatre grands types de modélisation du déroulement en phases (Gaillard, 1990) : ceux s'intéressant à l'ensemble du processus ; ceux orientés vers le développement du produit ; ceux privilégiant la phase de diffusion/commercialisation et un dernier découpage caractérisant la séquence d'apparition des métiers de l'entreprise dans le processus. Au-delà de leurs divergences portant sur leurs orientations et leurs nombres de phases, ces modèles sont fondés sur les principes suivants :

- Le processus d'innovation est avant tout séquentiel sans pour autant être considéré comme strictement linéaire. On admet l'existence d'aller-retour entre les différentes phases du processus (Kline et Rosenberg, 1986) ;
- Chaque phase est pilotée par une fonction de l'entreprise qui, si elle n'est pas la seule à intervenir, reste très prépondérante dans les orientations prises par le projet ;

¹⁹LOILLIER (Thomas), TELLIER, (Albéric), Gestion de l'innovation : « Comprendre le processus d'innovation pour le piloter », EMS Editions, Paris, 2013, P.47.

- Entre chaque phase, l'entreprise est amenée à prendre des décisions de type dichotomique : au vu des résultats déjà atteints, doit-on continuer ou arrêter le processus ?

Les avantages généralement attribués à ce type de processus sont la limitation des risques financiers par l'évaluation du projet à la fin de chaque phase et la simplification du contrôle et du suivi par regroupement au sein de chaque étape de tâches de natures proches sous l'autorité d'une fonction principale.

En revanche, l'incapacité au développement rapide de l'innovation et le manque de cohérence de l'ensemble sont souvent reprochés à ce modèle en phases. La durée totale du projet est au moins égale à la somme des durées de chaque phase, ajoutée à la somme des temps passés à la réflexion sur la continuation du projet et au « passage de témoin » entre les fonctions (Xuereb, 1991).

Comme le montre le schéma suivant, le développement de l'innovation est vu comme une succession d'activités qui permettent de commencer par une idée nouvelle et de terminer par de véritables développements techniques qui mèneront à une diffusion commerciale. Ces activités sont classées comment suit :

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

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

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

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

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

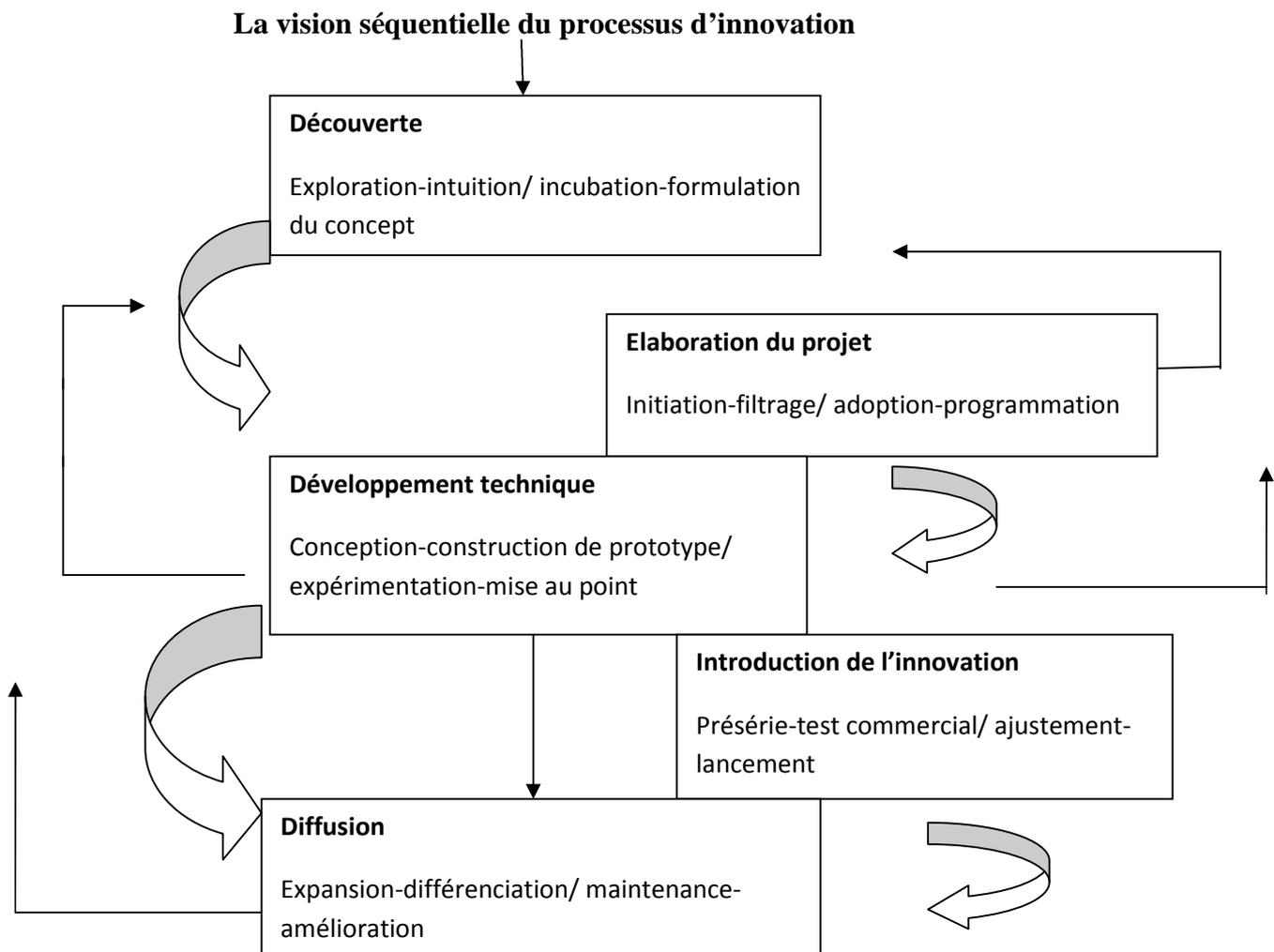
La rapidité de diffusion d'une innovation dans un marché dépend principalement de la sensibilité des consommateurs à deux types de communication:

La communication directe : Par la mise en œuvre de moyens commerciaux (démonstrations, publicité, promotion, etc.) ;

La communication indirecte : Par les interactions personnelles (bouche à oreille, pression sociale, etc.).

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

Figure n° 2 : La vision séquentielle du processus d'innovation



Source : Inspiré de Tarondeau J.-C. (1994), Recherche et développement, Vuibert, P.41

Le Figure ci-dessus témoigne que ces modèles sont basés sur trois principes ²⁰:

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

Les mérites de ce processus résident dans la limitation des risques financiers par l'évaluation du projet à la fin de chaque phase et la simplification du contrôle et du suivi.

Toutefois, on reproche à ce modèle l'incapacité de développer rapidement l'innovation mais, aussi le manque de cohérence de l'ensemble.

II.3.2. Les modèles interactifs²¹

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

En étudiant comment les entreprises peuvent réduire la durée du processus d'innovation et offrir des produits de qualité, Xuereb (1991) préconise tout d'abord une intégration des différents départements concernés (R&D, production, industrialisation et marketing) dans une structure unique. Dans ce modèle, toutes les activités liées au développement d'un produit nouveau sont effectuées simultanément dans une entité de développement unique où se trouve rassemblée la totalité des compétences nécessaires à l'accomplissement du processus d'innovation. Pour l'auteur, les avantages de la structure intégrée sont nombreux : réduction de la durée du processus, intégration de l'ensemble des composantes

²⁰ Corbel. P, « Technologie, innovation, stratégie : de l'innovation technologique a l'innovation stratégique », Gualino, Lextenso éditions, 2009, P.58.

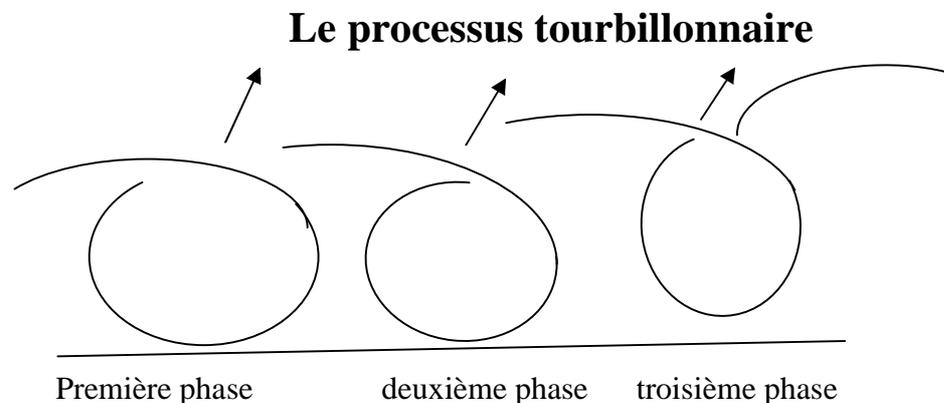
²¹LOILIER (Thomas), Op-cit., P.48

fonctionnelles de l'entreprise, forte réactivité par rapport à l'environnement socio-économico-technique et forte collaboration entre les différents acteurs du processus d'innovation. Ce processus devient la somme d'actes créatifs, d'événements collectifs auxquels ont participé de nombreux agents, aux mobiles parfois antagonistes, mais qui recherchent le même objectif : l'accroissement de la somme des biens mis à la disposition du consommateur et la valorisation de la découverte potentielle de leur travail.

De leur côté, les « sociologues de l'innovation » s'intéressent aux interactions entre l'entreprise innovatrice et la société. Ils cherchent à comprendre le processus par lequel l'entreprise parvient à faire accepter son innovation, au prix parfois de révisions profondes. Le modèle le plus souvent retenu est celui proposé par Akrich et al. (1988a/b) et baptisé modèle « tourbillonnaire ». L'idée de départ est que la fonction R&D ne détient pas le monopole de l'innovation. Celle-ci peut voir le jour dans un laboratoire de recherche tout comme dans un service commercial, chez un client ou dans une usine.

Elle se transforme, ensuite, progressivement à travers une série d'épreuves et d'expérimentations qui la confronte aux savoirs théoriques, aux savoir-faire et aux utilisateurs. Le modèle linéaire, en se fondant sur la distinction d'étapes successives dont l'ordre chronologique ne peut être bouleversé, est inadéquat pour rendre compte de ce mouvement erratique par lequel les caractéristiques de l'innovation s'affinent et se stabilisent. L'innovation est fondamentalement un processus d'intéressement et seul un modèle « tourbillonnaire » permet de suivre les multiples négociations qui donnent forme à l'innovation (Figure suivante).

Figure n° 3 : Le processus tourbillonnaire



Source : Akrich M., Callon M. et Latour B., « A quoi tient le succès des innovations, Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole », Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre, septembre 1988, P.21.

D'après ce schéma, l'innovation se transforme en permanence au gré des épreuves qu'on lui fait subir, c'est-à-dire des intéressements qu'on expérimente. Chaque nouvel équilibre se trouve matérialisé sous la forme d'un prototype qui teste concrètement la faisabilité du compromis imaginé. Le premier prototype réalisé est parfois, mais rarement, suffisamment convaincant. En général, plusieurs itérations sont nécessaires.

A chaque boucle, l'innovation se transforme, redéfinissant ses propriétés et son public. Ce tourbillon créateur peut s'étendre « très loin » en faisant naître, par exemple, de nouveaux groupes d'acteurs à prendre en compte (prospects, chercheurs, lobbies,...), de nouveaux problèmes à résoudre, de nouvelles fonctionnalités à intégrer, de nouveaux outils de production à concevoir, etc.²²

Ce modèle, met en lumière deux caractéristiques du processus d'innovation que nous retrouverons tout au long de cet ouvrage. Tout d'abord, la conduite d'un projet nécessite une très forte capacité de compromis de la part des acteurs responsables. Ensuite, ce n'est pas uniquement la valeur intrinsèque de l'innovation qui explique son adoption mais également la capacité de ses concepteurs à obtenir le soutien d'un réseau d'acteurs.

II.3.3. La réconciliation entre les approches séquentielles et interactives²³

Les deux visions exposées du processus d'innovation sont souvent opposées dans la littérature. La sociologie de l'innovation a largement contribué à cette opposition en rejetant avec force le modèle séquentiel et sa vision linéaire du processus d'innovation (Akrich et al, 1988a/b ; Callon, 1994). L'objectif des développements suivants, est de montrer que cette opposition est peut être artificielle dans la mesure où les points de vue et les préoccupations des auteurs de ces deux courants de recherche sont significativement différents. Pour aborder cette possible synthèse, il est utile de partir des limites de l'approche sociologique. En effet, si ces travaux ont eu beaucoup de succès dans les années quatre-vingt-dix, il faut bien reconnaître qu'ils semblent faire l'impasse sur des facteurs importants pouvant jouer sur le processus : la nature de l'innovation développée, le rôle du temps dans le développement d'un projet et le poids des structures de gestion.

Tout d'abord, les exemples sur lesquels s'appuient ces travaux relèvent tous d'innovations, plutôt radicales, ou de rupture qui rencontrent de ce fait des difficultés

²²La méthode des « GSP » proposée par Pinch et Bijker (1989) permet de mettre en évidence ces groupes d'acteurs, leurs problèmes et les fonctionnalités qu'ils privilégient ;

²³LOILIER (Thomas), Op-cit, P.50.

spécifiques. Elles se heurtent aux tendances lourdes d'un secteur industriel (utilisation de la surcongélation dans l'agro-alimentaire), et remettent en cause profondément les données industrielles (la coulée d'acier en continu), scientifiques (la lampe d'Edison) ou sociales (le kit photovoltaïque). En aucun cas, l'innovation incrémentale n'est prise en considération.

Dans un deuxième temps, ces modèles montrent que les options techniques retenues déterminent des décisions en cascade et qu'en conséquence, il existe une certaine irréversibilité dans le développement technique d'un projet. Il est donc regrettable que les auteurs ne valorisent pas davantage ces moments particuliers du processus d'innovation mis en évidence par les termes de « décision » ou de « coalition ». Alors qu'il semble indispensable de parfaitement situer l'innovation dans le temps, le modèle sociologique ne paraît pas tenir compte du « calendrier » de l'innovation. Il est, par exemple, primordial d'intégrer le plus en amont possible du processus le concours des utilisateurs futurs pour permettre d'adapter dès que possible la configuration du produit aux besoins ultérieurs.

Enfin, ce ne sont pas seulement les acteurs et leur « art de l'intéressement » qui entrent en jeu mais aussi les structures organisationnelles dans lesquelles ils s'inscrivent. Les procédures et les règles de gestion en vigueur dans les entreprises fixent les marges de manœuvre dont disposent effectivement les acteurs et constituent donc un cadre d'innovation, un catalyseur plus ou moins favorable. Comme l'a rappelé Benghozi (1988, p. 40), « une innovation n'existe pas en apesanteur, elle se développe dans le cadre d'une structure de relations qui détermine très largement la nature des options industrielles et techniques retenues, ensuite ». C'est en apportant un soin particulier à l'élaboration de leur structure organisationnelle que bon nombre d'entreprises parviennent à « sécréter » de l'innovation. Par exemple, l'instauration d'une « structure-projet » peut contribuer à la naissance et à la vie d'une innovation en imposant une unité d'action (c'est-à-dire une continuité dans le processus), même si les responsables successifs du projet n'y croient que modérément.

Ainsi, si le modèle tourbillonnaire est très utile pour comprendre la nécessité d'intégrer dans le processus des acteurs externes et leurs exigences propres, de construire progressivement le marché de l'innovation, il semble en revanche d'un intérêt plus limité pour répondre aux questions de mise en œuvre du projet. Il est en fait davantage un modèle de diffusion de l'innovation qu'un modèle d'organisation. Il met l'accent sur les liens indispensables à créer entre les logiques, et donc les fonctions, techniques et commerciaux, sur les dangers de

l'organisation compartimentée et du travail purement séquentiel. Mais, quand on cherche à mettre en place des structures propices à l'innovation et des procédures de contrôle, quand on cherche à comprendre comment on peut passer d'une idée initiale à un véritable produit commercialisable, il semble délicat de ne pas se référer, au moins partiellement, à un découpage en phases.

On peut ainsi, penser que ces modèles adoptent en fait des points de vue largement différents et complémentaires. Le gestionnaire s'intéresse à la manière dont va pouvoir se mettre en place un processus qui serve le client et traverse les structures verticales formelles de l'organisation, tout en tenant compte des contraintes et des habitudes de fonctionnement de l'organisation. Le sociologue s'intéresse aux mécanismes par lesquels le marché, et au-delà la société, va accepter cette offre nouvelle qui, parfois, bouleverse ses habitudes et remet en cause ses choix précédents.

Finalement, la prise en compte simultanée de ces deux approches, permet de comprendre qu'il est nécessaire de dépasser la dichotomie classique genèse/diffusion de l'innovation. L'entreprise se pose, en même temps et dès les premiers développements, deux questions fondamentales dans sa gestion de l'innovation : Comment peut-on développer l'innovation ? Comment peut-on la diffuser ? La diffusion est elle-même innovatrice puisqu'elle implique de multiples adaptations et compromis. Le processus d'innovation doit donc être perçu comme un processus global d'activités créatrices technologiques et commerciales (Larue de Tournemine, 1991).

II.4. Les 3 piliers fondateurs de l'innovation

L'innovation est une démarche structurée autour d'un processus (donc, pilotée) et qui doit répondre de manière créative (nouvelle dans le domaine) à un besoin identifié, en créant de la valeur et en s'assurant de son appropriation par ses destinataires.

Cette définition du mot « innovation » nous indique donc, qu'il existe 3 notions clés dans la naissance, ou non, d'une innovation. Nous appellerons ces éléments les 3 piliers fondateurs de l'innovation²⁴ :

²⁴GROFF (Arnaud), *Manager l'innovation*, édition Afnor, Paris, 2009, P.14.

II.4.1 La créativité

La créativité est notre capacité à générer quelque chose de nouveau face à une situation donnée. Or, comme nous l'avons vu auparavant, le caractère nouveau est essentiel dans la « qualification » d'innovation. Mais, être créatif ce n'est pas forcément réinventer la roue. Être créatif, c'est trouver une solution nouvelle (dans le secteur sur lequel vous travaillez) face au problème que l'on vous pose.

II.4.2. La valeur

La valeur, quant-à elle, correspond au cœur de l'innovation. En effet, créer de la valeur est la raison d'être de toute démarche d'innovation. Pour vulgariser cette notion, nous pouvons dire que la valeur correspond à ce que j'apporte par rapport à ce que cela coûte. Nous verrons dans une autre question que l'on peut également définir la valeur comme étant un ratio entre la satisfaction et les ressources.

II.4.3. La conduite du changement

Enfin, la maîtrise de la conduite du changement est une condition nécessaire mais non suffisante de l'innovation. En effet, l'innovation n'existe que si la cible visée par cette nouveauté l'accepte et se l'approprie : on appelle cela la socialisation. De manière plus simple, pour un produit, la socialisation correspond au fait que les clients l'achètent et soient satisfaits. Pour une innovation organisationnelle, cela signifie que les salariés s'intègrent dans la nouvelle structure d'entreprise.

Conclusion du chapitre I

A la lumière de ce chapitre, l'innovation paraît un domaine très important et très vaste. Ainsi, la contribution des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) aux processus d'innovation dans les entreprises est aujourd'hui évidente car ces dernières se sont digitalisées, et donc utilisent des outils numériques pour leur prise de décision.

Avec la concurrence rude qui existe dans le secteur agroalimentaire, les entreprises proposent pratiquement les mêmes produits ; elles essaient donc de se différencier et de créer un avantage concurrentiel par rapport à la valeur des services qui accompagnent ces produits, et pour se différencier il faut satisfaire au mieux le consommateur qui est de plus en plus exigeant et qui est devenu un cyber consommateur issu d'une génération qui maîtrise parfaitement la palette informatique et qui ne conçoit pas la vie sans Internet...

Comme cité précédemment, l'innovation prend plusieurs formes, radicale et incrémentale...etc. Et chaque entreprise pratique le type qui convient le plus à ses ambitions.

Ainsi, il est clair qu'elle reste un phénomène complexe et difficile à maîtriser et qui est devenue, au fil du temps, une composante obligatoire du comportement de chaque entreprise. En conséquence, le développement systématique de nouvelles connaissances, produit des innovations en matière de produits, de processus et dans la structure de l'organisation.

Le chapitre qui suit va nous permettre d'approfondir notre étude sur le concept de l'innovation en se penchant ainsi sur son rôle fondamentale dans la croissance de l'entreprise et à l'impact qu'elle produit sur la compétitivité de cette dernière.

CHAPITRE II

Chapitre II :

Impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises

Introduction

Dans une économie de marché, les entreprises sont confrontées, en permanence, à la concurrence des unes envers les autres. Elles cherchent donc à améliorer sans cesse leur capacité à y faire face, c'est-à-dire leur compétitivité. Les entreprises compétitives sont celles qui transforment rapidement les nouvelles idées en nouveaux produits. Ceci entraîne une augmentation du nombre des innovations qui permet de répondre aux nouveaux besoins des consommateurs, de proposer une gamme de choix de produits et de services plus importants, d'augmenter la qualité et la fiabilité des produits existants, de réduire les coûts et d'augmenter les performances des diverses fonctions de service qu'offrent les produits Innover est une solution à la situation de concurrence soutenue en apportant aux entreprises des avantages compétitifs, par rapport à leurs concurrents, en termes de coût, d'image et de valeur. La pérennité d'une entreprise repose alors sur sa capacité à générer un flux constant d'innovations.

Dans ce présent chapitre, nous allons analyser le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises, en montrant, dans un premier lieu, le concept de la compétitivité au niveau de l'entreprise, et en deuxième lieu, le rôle que joue l'innovation dans l'entreprise en termes de compétitivité.

Section 1 : La compétitivité des entreprises

La survie de l'entreprise, acteur central de la vie économique, dépend non seulement des lois de l'économie mais surtout de sa compétitivité. Cette dernière est devenue avec la mondialisation un impératif voire une obligation de survie pour chaque entreprise.

Dans cette section, nous allons présenter des généralités sur la compétitivité de l'entreprise, sa définition, ses indicateurs et les facteurs déterminants de celle-ci.

I.1. Généralités sur la compétitivité de l'entreprise

La compétitivité de l'entreprise est d'abord un concept devant exprimer ses performances à long terme, c'est-à-dire essentiellement sa croissance. La compétitivité peut être reliée à ses produits, ses prix et à son positionnement. On revient alors au triptyque, prix/qualité/cout.

I.1.1 Définitions et formes de compétitivité

La question de compétitivité a toujours suscité, et suscitera d'avantage, beaucoup d'intérêts et ceci apparaît clairement à travers la diversification d'approches de la notion de compétitivité. Cette divergence a donné naissance à plusieurs définitions du concept de compétitivité.

L'approche traditionnelle du concept de la compétitivité est basée essentiellement sur deux définitions :

A) Définitions basées sur les coûts de production :

Bienaimé. A, définit la compétitivité pour un produit donné comme étant «L'aptitude à l'offrir sur le marché à un prix inférieur ou égale à celui des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisant pour rémunérer les facteurs nécessaires (travail, capital, produits primaires et semi finis) et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à ses concurrents».¹

¹ Définition extraite du site www.wikimemoire.com, P.27.

Pour les auteurs du Boston Consulting Group (B.C.G), la compétitivité d'une entreprise se ramène à son aptitude à avoir «les coûts les plus bas, c'est-à-dire celle qui a su parvenir à l'utilisation des facteurs les plus efficaces pour des coûts de facteurs équivalents»².

B) Définitions basées sur la part du marché :

Un certain nombre de chercheurs font de la part du marché la clé de voute de leur définition.

Parmi les définitions de cette seconde catégorie, on trouve celles de R.COURBIS et C.A Michelet qui sont les mieux illustratives.

Pour la première : «La compétitivité des producteurs se mesure par leur plus ou moins grande aptitude à avoir une part élevée du marché»³.

L'approche traditionnelle s'est avérée, avec le temps, dépassée car elle fait resurgir un certain nombre de limites :

- Dans cette approche, la compétitivité est perçue d'un point de vue limité et instantané et non pas globale et durable ;
- Elle a une conception universelle mais non pas contingente.

Martinet (1984), a défini la compétitivité comme «L'aptitude à soutenir durablement la concurrence. L'entreprise possède un ensemble de capacités qui l'autorise, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptible de s'opposer à (ou entrer en lutte) ses objectifs, ses projets et ses opérations»⁴.

Cette définition nous indique que chaque entreprise, qui cherche à être compétitive, doit posséder un certain nombre de capacités et d'atouts liées à la compétitivité et qui sont, en bref :

- La flexibilité ou la souplesse managériale pour s'adapter aux changements de l'environnement ;

² Idem, P.28.

³ Idem, P.31.

⁴ F.Khamassi.el Efrif et J.Hassainya «Analyse de la compétitivité de l'entreprise et les produits agro-alimentaires et apport de l'approche filière », Institut National Agronomique de Tunisie, Tunis, 2001, P.224.

- La gestion de la qualité dans le but de fournir des biens et services de qualité par la mise en place d'un système qui permet de satisfaire et de fidéliser les clients ;
- La veille stratégique, l'intelligence économique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ;
- La gestion des compétences et des connaissances ;
- La culture de l'entreprise.

Une entreprise qui veut être compétitive, doit soutenir durablement la concurrence, avoir une certaine capacité de maîtrise du changement de la qualité et de la gestion des compétences et des connaissances, être flexible, mettre en place une cellule de veille stratégique, maîtriser l'usage des (NTIC) et avoir, aussi, une culture d'entreprise favorable à la production de la qualité.

b) Les formes de compétitivité de l'entreprise :

On peut distinguer deux types de compétitivité : la compétitivité-prix et hors prix.

❖ La compétitivité-prix :

C'est la capacité à proposer, sur le marché, des produits à des prix inférieurs à ceux de ses concurrents. On peut dénombrer deux compétitivité-prix :

- **La compétitivité-prix à l'exportation :** Elle se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'exportation des principaux concurrents et l'indice des prix à l'exportation du pays ;
- **La compétitivité-prix sur le marché domestique :** Elle se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'importation d'un produit et l'indice des prix à la production d'un même produit.

Les déterminants de la compétitivité prix portent, évidemment, sur tous les facteurs qui influencent directement et forment le prix d'un bien ou d'un service, c'est-à-dire le coût de produit. Pour les produits exportés, on considère aussi le taux de change de la monnaie du pays par rapport à celle du pays destinataire ainsi que la politique de marge à l'exportation. Toute réduction de l'un de ces facteurs abaisse le coût de produit et, en conséquence, son prix, toutes choses égales par ailleurs. D'où l'idée, par exemple, de délocalisation de la production de certains produits incluant beaucoup de travail vers des pays et régions où le coût de la main d'œuvre est plus faible. Même si un coût salarial bas n'est pas

nécessairement synonyme de compétitivité élevée, car d'autres facteurs peuvent intervenir et être plus décisifs.

La compétitivité-prix ne fait pas l'ensemble de la compétitivité d'un produit. Un produit cher peut être demandé ; soit parce qu'il sera de meilleure qualité d'un produit comparable mais moins cher, soit parce qu'il n'existera pas d'équivalent pour satisfaire une demande. Ces deux éléments font appel aux notions de gamme et à celle de nouveaux produits, c'est la compétitivité hors prix.

❖ **La compétitivité structurelle :**

C'est la capacité à imposer ses produits indépendamment de leur prix (qualité, services accompagnement du produit, capacité de s'adapter à la demande diversifiée : soit par rapport aux goûts, soit par rapport aux revenus des différentes gammes).

La compétitivité hors prix qui différencie certains produits, vis-à-vis des produits concurrents, doit permettre à ces derniers d'être peu substituables.

On peut considérer que la compétitivité-prix contribue à expliquer les évolutions à court terme des parts de marché. Dans ce cadre, compétitivité hors-prix fera référence à des explications structurelles des performances. C'est-à-dire, les investissements en recherche et développement ainsi que les investissements en capital physique et humains permettront d'expliquer une partie de ces performances à long terme.

Les principaux déterminants de la compétitivité hors-prix sont de trois catégories :

- L'existence de la capacité physique de production pour répondre et s'adapter à la demande et éviter le déplacement des consommateurs vers les concurrents ;
- La qualité de produit qui devient, de plus en plus, un défi et un enjeu de compétitivité. Elle comporte, outre les caractéristiques objectives du produit, la perception que s'en font les acheteurs, le délai de mise sur le marché et de disponibilité du consommateur ;
- La différenciation du produit pour que le consommateur le considère comme unique par rapport aux produits offerts par d'autres entreprises. Cette caractéristique, de compétitivité hors prix, est comme la précédente le résultat de l'innovation.

Ces deux formes de compétitivité ne s'opposent pas mais se complètent. Certaines entreprises mettent plus l'accent sur l'une que sur l'autre à un moment donné, mais de point de vue dynamique, la compétitivité hors prix permet de dégager des bénéfices autorisant des investissements de croissance, donc la réalisation d'économie d'échelle qui finit par renforcer la compétitivité prix⁵.

I-1-2 Les indicateurs et les facteurs de compétitivité de l'entreprise

Cet élément fera l'objet d'une description des indicateurs de la compétitivité de l'entreprise ainsi que les facteurs déterminants de celle-ci.

A. Les indicateurs de compétitivité de l'entreprise :

La compétitivité d'une entreprise se mesure par la part de marché, le niveau des prix et la qualité des produits. L'analyse des indicateurs, de part de marché d'une entreprise, devra être soutenue par l'examen de ration plus précis concernant sa rentabilité, sa productivité et sa profitabilité. Par exemple, le taux de marge permet de mesurer :

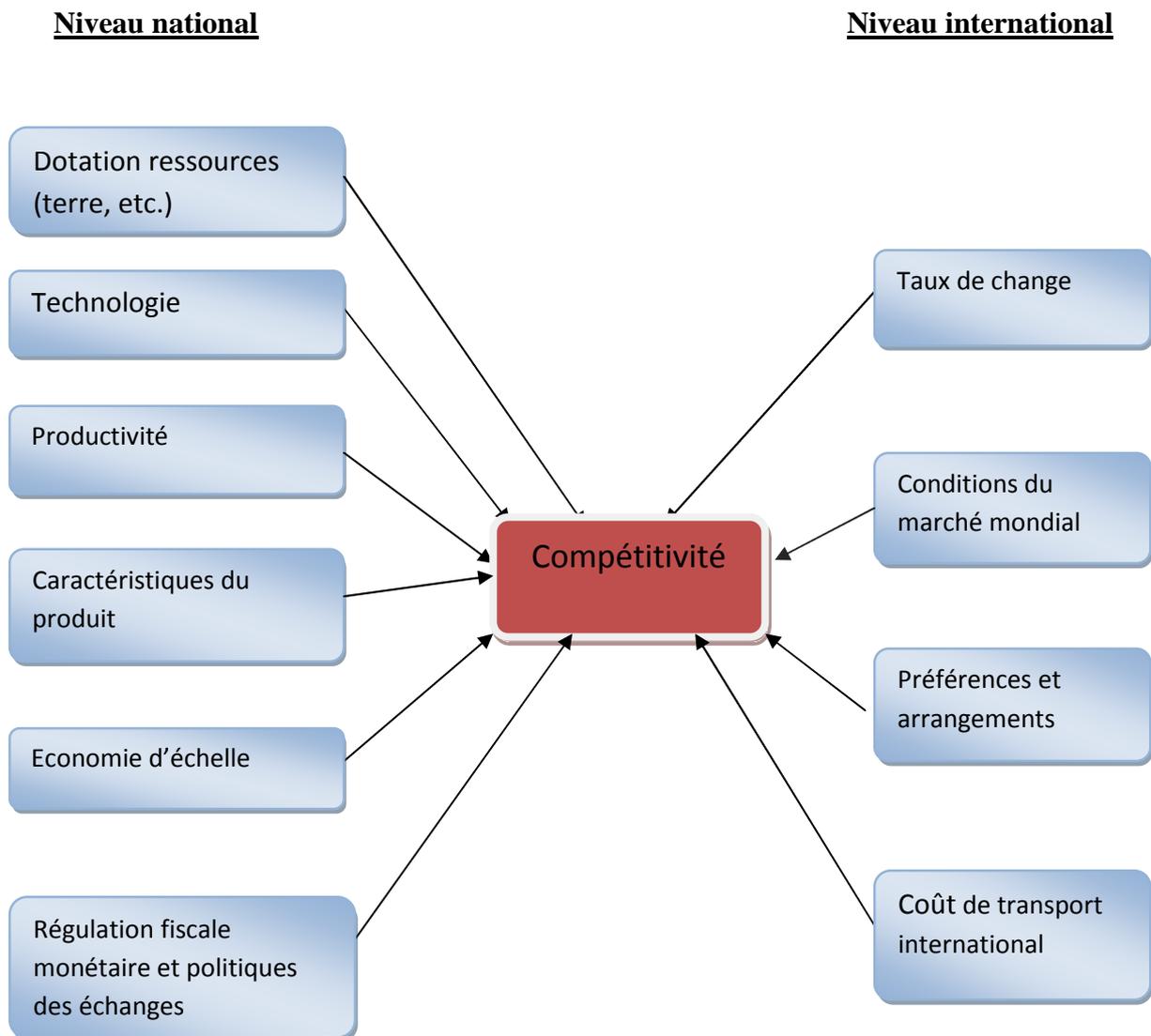
- ✓ La capacité d'une entreprise à contrôler ses coûts et à fixer ses prix ;
- ✓ L'excellence de ses processus de production (qualité, fiabilité, sécurité, etc....) ;
- ✓ Ses compétences en matière de gestion des ressources humaines.

La rentabilité financière constitue un autre indicateur de compétitivité qui mesure le rendement du capital investi par l'actionnaire.

B. Les facteurs de compétitivité de l'entreprise :

La compétitivité est le résultat d'un ensemble de facteurs, aussi bien, nationaux qu'internationaux (voir la figure n° 4).

⁵ F.Khamassi .el Efrit et J.Hassainya, op cité, P 230.

Figure n° 4 : Les facteurs de compétitivité

Source : L. Lachaal, «La compétitivité : concepts, définitions, et applications», Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (NRAT), Ariana, 2001 P.31.

- **Au niveau national :**

On trouve tous les facteurs qui influencent la compétitivité d'une entreprise à l'échelle nationale : dotation en ressources, technologie, productivité, caractéristiques du produit, économie d'échelle, régulation fiscale, monétaire et politique de change.

- **Dotation en ressources :** les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) aussi bien que les ressources en capital humain sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée. Une composante importante de la dimension "capital humain" est l'expertise des décideurs au niveau des entreprises. Ainsi, la qualité de gestion peut être déterminante du succès ou de l'échec de ces unités.
- **La technologie :** les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché notamment lorsque le produit est différencié. Compte tenu de la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leurs stratégies soit, à servir des niches des marchés pour répondre à une demande bien particulière, soit sur des facteurs hors-prix, tels que la maintenance, la fiabilité, le service après vente...etc., qui peuvent être des éléments décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit. En effet, «la compétitivité hors prix est aussi importante que la compétitivité prix dans la détermination, la spécification et la qualité du produit, la commercialisation ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de sa compétitivité plutôt que son prix»⁶.
- **Les économies d'échelle :** la productivité des ressources est, donc le coût marginal, varie avec le niveau de production d'un produit donné ainsi, l'économie d'échelle est un facteur critique dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donné.
- **La régulation et les politiques des échanges :** les mesures de la politique de l'Etat ont aussi des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Les politiques fiscales et monétaires (taxation, taux d'intérêt et contrôle d'inflation), la politique interventionniste de l'Etat et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (tarifs, quotas...etc.) ont toutes des influences sur la compétitivité des différents produits.

⁶ Morris.D., The economic system in the UK, Oxford University Press, Oxford, 1985, P.13.

- **Au niveau international :**

A l'échelle internationale, la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. On peut citer les plus importants : le taux de change, les conditions du marché international, le coût de transport international et enfin les préférences et arrangements entre les différents pays.

Le taux de change est déterminé par l'offre et la demande relative d'une monnaie à une autre. Dans certains cas, ce taux est influencé par les mesures politiques que les différents gouvernements mettent en place. Ainsi, la dévaluation de la compétitivité des produits exportés, devenus moins chers en termes de monnaie du pays importateur.

I.2. Les atouts de la compétitivité de l'entreprise

Pour être compétitive dans un environnement quelconque, l'entreprise doit maîtriser un certain nombre d'atouts évoqués ci-dessous :

I.2.1. La flexibilité

Une entreprise ne peut être compétitive si elle ne dispose pas d'une marge de flexibilité lui permettant de s'adapter aux transformations d'un environnement changeant, notamment, en termes d'évolution des besoins des clients et de l'intensité concurrentielle.

Il existe plusieurs types de flexibilités. I. Ansoff distingue entre autres :

- La flexibilité opérationnelle qui permet de réaliser des adaptations rapides efficaces en niveau d'activités ;
- La flexibilité stratégique qui concerne moins le volume que la nature elle-même des activités ;
- La flexibilité structurelle qui dépend de la configuration structurelle mise en place : structure matricielle ou par projet qui assure une meilleure flexibilité aux entreprises ;
- La flexibilité de comportement par laquelle l'organisation s'adapte à des modifications socioculturelles et aux objectifs non-économiques de ses membres ;
- La flexibilité sociétale qui lui permet de maintenir des relations viables avec la société dans son ensemble ;
- La flexibilité politique interne pour s'adapter aux modifications du système de pouvoir lorsque le pouvoir y'est relativement partagé.

A l'heure actuelle, la flexibilité est vue comme une nécessité qui procède de l'émergence de nouvelles conditions de la concurrence ; tels que les nouveaux enjeux créés par un contexte de mondialisation, d'évolution technologique, de questionnement social (choc pétrolier, crise du système monétaire international, etc.) et répondent aux nouveaux défis :

- ✓ Etre capable de s'adapter rapidement et à moindres coûts ;
- ✓ Anticiper les évolutions de long terme pour acquérir un avantage concurrentiel.

Elle est aussi devenue un phénomène dominant en ce sens qu'elle finit par imposer ses propres règles de fonctionnement à son environnement.

I.2.2. La gestion des connaissances et des compétences

La mondialisation des marchés ainsi que la libéralisation de plus en plus des économies, et l'impact des NTIC sur la compétitivité des entreprises exigent, de ces dernières, de mettre en place des dispositions et des actions d'innovation sur tous les plans : innovation organisationnelle, innovation de produit et innovation de procédés et de services. A cet effet, la gestion des connaissances ainsi que celle des compétences paraissent des solutions les plus adéquates.

Les connaissances de l'entreprise comprennent d'une part, des savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités de gouvernance, d'étude, de réalisation, de vente, de support, de ses produits et ses services. D'autre part, des savoirs faire individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptation et d'évaluation, emmagasinées dans les archives et les têtes des personnes.

Par ailleurs, la compétence est la capacité des personnes à mettre en œuvre le savoir et le savoir faire constitutifs des connaissances de l'entreprise, ainsi la compétence se réalise dans l'action, c'est un processus, au de-là du savoir et du savoir faire. Il fait appel aux comportements des personnes, à leur savoir être et à leur attitude éthique.

La gestion des connaissances est constituée de l'ensemble des démarches de création, de capitalisation, de partage et de diffusion des connaissances. Sa finalité est de favoriser les processus collectifs d'apprentissage et l'innovation des produits, afin d'améliorer la compétitivité des organisations.

Le projet de management des connaissances procure à l'entreprise plusieurs bénéfices⁷ :

- Améliorer la réactivité par rapport aux signaux faibles du marché et anticiper les évolutions de ce dernier ;
- Mieux connaître ses clients et les satisfaire ;
- Eviter que le départ d'une personne afin de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun ;
- Améliorer la prise de décision ;
- Favoriser l'innovation et la créativité ;
- Rendre l'organisation plus flexible en favorisant l'autonomie.

I.2.3. La démarche qualité

La qualité est l'un des éléments essentiels de la compétitivité des entreprises. Celles-ci doivent disposer des meilleurs produits, de meilleures structures et de meilleurs comportements pour assurer dans la durée leur place face à la concurrence. Elles doivent pouvoir anticiper les évolutions économiques, technologiques, sociologiques... grâce à une veille permanente. De nos jours, elles doivent, plus particulièrement, s'attacher à la connaissance de leurs clients afin de développer une relation de qualité avec ces derniers. Cela est encore plus vrai dans le domaine des services où il est plus difficile de conserver son avance par rapport à la concurrence, car toute innovation est rapidement copiée.

Le comportement du personnel et la culture d'une entreprise sont, en revanche, plus difficiles à copier. La capacité à accueillir les clients et la "culture service" sont des facteurs fondamentaux de la qualité qui permettent de se distinguer de la concurrence :

- ✓ Améliorer la prise en compte des besoins et des attentes de la clientèle ;
- ✓ Mettre en place une organisation et des structures internes performantes et rentables ;
- ✓ Maîtriser en performance tous les écarts par rapport aux objectifs dans le cadre du management de la qualité ;
- ✓ Améliorer en permanence les processus de production des produits et services.

⁷ Prax. J-Yves, Le guide du Knowledge management, Dunod, Paris, 2000, P.252.

I.2.4 L'intelligence économique et la fonction de veille

L'intelligence économique peut être définie comme «l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, et de toutes les garanties de protection nécessaire à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût»⁸.

L'intelligence économique englobe toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel : protection, veille et influence⁹. En effet, l'entreprise ne se contente pas de recevoir des informations ; elle les cherche pour répondre à des demandes spécifiques de celle-ci telle que les informations concernant le client pour adapter les produits à ses exigences. Elle essaye, aussi de s'informer sur les pratiques des concurrents pour être la plus compétitive possible dans un contexte de mondialisation économique. La connaissance de l'environnement de l'entreprise passe par une démarche de collecte des informations, de leur traitement et, enfin, de leur diffusion aux parties intéressées dans l'entreprise.

Pour que l'entreprise anticipe toute modification de son environnement, il est nécessaire de mettre au point une véritable stratégie de veille qui influencera la stratégie globale de cette dernière. La veille constitue aussi un facteur clé de l'adaptation de l'entreprise aux changements et à sa réussite.

Le dispositif de veille de l'entreprise peut comprendre plusieurs composantes telles que la veille technologique, commerciale, la veille concurrentielle, la veille sociétale, financière ..., mais les acteurs de l'entreprise ne doivent pas se contenter de superviser l'environnement ; ils doivent aussi favoriser l'anticipation, l'action et surtout l'innovation. Car actuellement, c'est le caractère unique de l'innovation qui représente un facteur de succès et de compétitivité pour l'entreprise.

I.2.5. Les nouvelles technologiques de l'information et de la communication

Les NTIC regroupent l'ensemble des nouveaux outils d'information et de communication apparues ces dernières années, essentiellement, dans le domaine de l'informatique. Cela peut comprendre les machines, les logiciels internet, intranet les CD-ROM....

⁸ Bussenault. C et Pretet. N, Economie et gestion de l'entreprise, Paris, 2006, P.227.

⁹ Idem.

Ce terme peut également désigner des techniques telles que les groupeware¹⁰ et leur composante workflow, l'architecture client serveur.... Mais, ce terme englobe aussi des minitels, les messageries vocales et les visioconférences....¹¹

L'apport des NTIC à la compétitivité des entreprises se résume comme suit :

- Le partage d'information avec les partenaires extérieurs de l'entreprise, rendu possible par les technologies de l'internet ;
- L'avancée vers des offres de services, à valeur ajoutée pour le client final et vers le "e-commerce", est bien perçue comme des prémisses de transformation à venir des entreprises industrielles ;
- La mise en place de nouveaux modes de travail : les technologies de travail en réseaux ou en groupe (messageries, intranet et le groupeware) bouleversant le mode de travail ; en interne avec l'émergence d'équipe "projet qualité" complètement transversale avec les organisations traditionnelles, puis progressivement avec les fournisseurs stratégiques ;
- Les NTIC permettent le renforcement de la capacité à prendre les bonnes décisions pour la gestion des activités de l'entreprise ;
- Une meilleure connaissance du client grâce aux informations issues des interactions directes avec lui d'où la possibilité de mieux l'animer et de le fidéliser pour connaître, dans des délais très courts, les évolutions de la demande ;
- Une flexibilité accrue permettant une réactivité aux évolutions des besoins des clients ;
- Impact sur l'image de l'entreprise que procure un investissement dans les NTIC innovantes.

En somme, les NTIC ont bouleversé les systèmes d'information, de communications et d'organisation des entreprises. Elles ont transformé les relations qu'entretient l'entreprise avec ses partenaires et ses clients avec une plus grande instantanéité, réactivité et flexibilité.

¹⁰ Outil utilise les réseaux locaux informatiques et les infrastructures de télécommunication, cela permet de faire circuler l'information, indépendamment des contraintes de temps et de distance.

¹¹ Meziani Mustapha, «La gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises, cas de l'entreprise portuaire de Bejaïa», 2004, P.72.

I.2.6. La culture de l'entreprise :

La culture de l'entreprise est l'ensemble des croyances, des valeurs, des idéologies, des connaissances et des comportements que partagent les membres d'une entreprise. Cette culture donne aux employés et aux dirigeants de l'entreprise un sentiment d'appartenance en lui permettant d'adhérer à une vision commune de ce qu'est l'organisation et à des normes constituant des modèles de comportement.

La culture d'entreprise est la combinaison de différents facteurs culturels, de chacun ayant ses caractéristiques propres, qui sont :

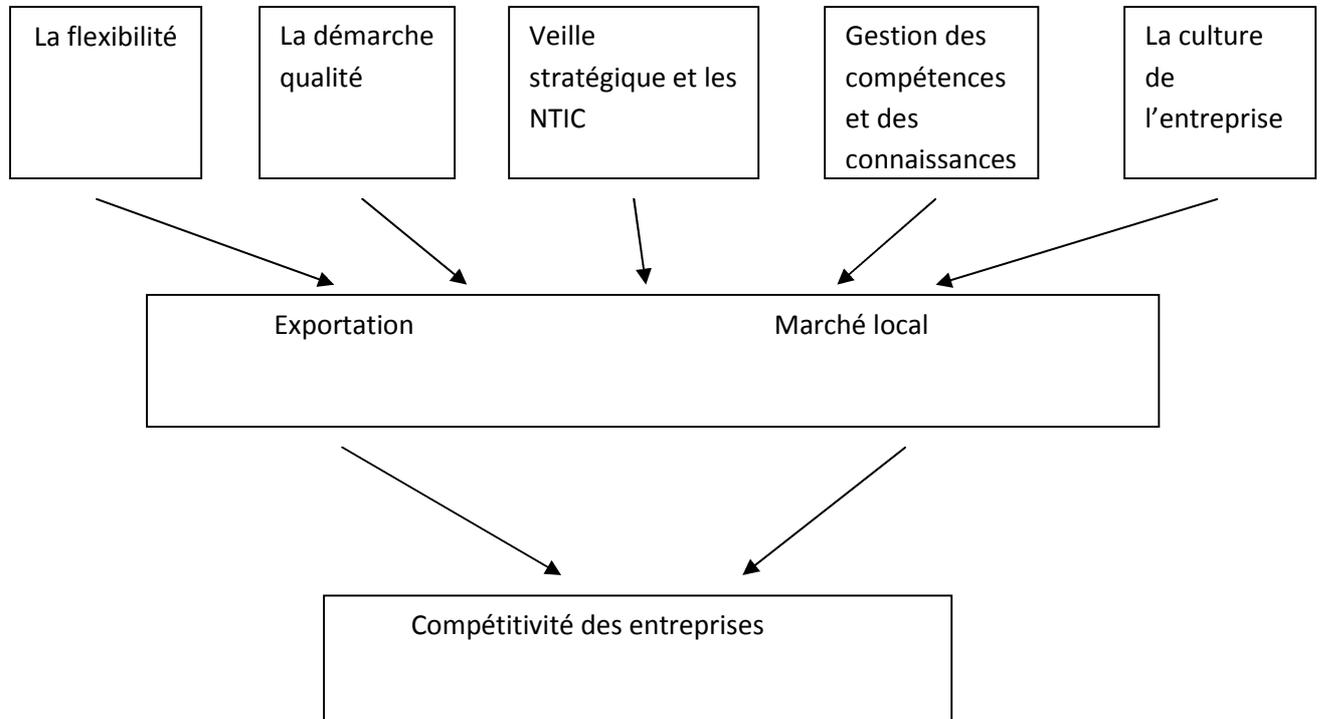
- ❖ Facteurs culturels externes : qui représentent la culture du pays dans lequel l'entreprise est implantée ;
- ❖ Facteurs culturels internes qui se composent de :
 - ✓ **Personnalité des fondateurs** : le fondateur de l'entreprise est plus qu'un apporteur de capitaux, mais il prépare l'avenir de son entreprise par ses connaissances, ses croyances, son comportement et sa personnalité ;
 - ✓ **L'histoire de l'entreprise** : ce sont les événements vécus par l'entreprise tels que les moments de gloire, les moments difficiles...qui créent une mémoire collective propre à l'entreprise ;
 - ✓ **La culture de sous groupe** : dans l'entreprise, il existe des groupes spécifiques qui peuvent avoir des caractéristiques et des valeurs propres en fonction de l'âge, de la religion, de la position hiérarchique et de métier de ses membres.

La culture d'entreprise doit être souple et adaptative aux défis de l'environnement (la concurrence). Elle sera, en effet, un facteur de compétitivité dans la mesure où elle permet une meilleure cohésion du personnel qui améliore l'efficacité et la performance de son travail. A l'inverse, si cette culture est rigide et que le personnel ne partage pas les mêmes valeurs ; cela sera un facteur du dysfonctionnement du système dans son ensemble.

Finalement, une entreprise qui veut être compétitive et soutenir durablement la concurrence doit avoir certaines capacités pour : la gestion des compétences et des connaissances, le management de la qualité, être flexible, mettre en place une cellule de veille stratégique et maîtriser l'usage des NTIC et une culture d'entreprise souple et adaptative aux défis de l'environnement.

La figure suivante nous permet de synthétiser les atouts de la compétitivité des entreprises :

Figure N° 05 : Les atouts de compétitivité des entreprises



Source : Meziani Mustapha, «La gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises, cas de l'entreprise portuaire de Bejaia», Mémoire de magistère, Bejaia, 2004, P.18.

Section 2: L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises

Cette section aura pour but de d'énumérer et d'expliquer l'ensemble des avantages tirés de l'innovation et qui peuvent être à l'origine du développement des activités de l'entreprise.

II.1. L'innovation comme facteur déterminant de la compétitivité d'une entreprise

L'innovation, à l'heure actuelle, constitue une arme concurrentielle forte pour toute entreprise du fait qu'elle permet de renforcer sa position concurrentielle sur les marchés par l'augmentation de sa productivité et l'amélioration de la qualité de ses produits ou de ses services ainsi que le développement des compétences clés. Cette dernière représente une source importante de compétitivité. En effet, toute entreprise se doit être innovante sous peine de se voir, durablement, dépassée par ses concurrents et donc disparaître.

II.1.1. L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité-prix

Avant, la croissance reposait sur le capital et le travail qui sont deux facteurs essentiels qui conditionnaient les compétitivités relatives des économies. Aujourd'hui, le capital est mobile et le travail est abondant. Ces deux facteurs restent, toutefois, importants mais ils ne permettent pas de créer la différenciation. Ainsi, ce qui fait la différence aujourd'hui, c'est l'innovation. Elle apparaît comme une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises.

A) Les innovations de procédés et les gains de productivité :

La mise en œuvre de nouvelles techniques de production grâce à l'utilisation de nouvelles machines ou de nouveaux équipements permet, en général, aux entreprises d'accroître leur productivité. C'est-à-dire le rapport entre les quantités produites et les quantités de travail ou de capital utilisées. Chaque unité produite revient ainsi moins cher à réaliser, ce qui permet de la vendre à un prix inférieur tout en continuant à faire des bénéfices, d'où une meilleure compétitivité-prix.

L'innovation de procédés permet d'accroître la productivité qui favorise une augmentation de l'offre puisque l'entreprise peut produire une quantité supérieure de biens ou de services avec autant de moyens mis en œuvre. Une hausse de la productivité des entreprises permet une hausse de la consommation des biens et services produits¹². Il faut qu'une partie des gains de

¹² M. Bonvallet, «En quoi l'innovation est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises», Curies, 2010, P.6.

productivité se traduise par une baisse des prix et que la demande soit élastique par rapport à ses variations de prix. Il faut, en outre, que les gains de productivité occasionnent des hausses de salaire qui élèvent le pouvoir d'achat et donc la consommation.

La théorie moderne de la croissance dégage trois grands facteurs¹³déterminants de la croissance de la productivité à long terme, à savoir l'accumulation de capital corporel, l'accumulation de capital humain et le taux d'innovation et de progrès technique. Il ne faudrait cependant pas y avoir des facteurs distincts. Car, ils ont une interaction complexe et dynamique et une complémentarité les rapproche. On incorpore, généralement, des technologies de pointe aux procédés de fabrication en vue d'améliorer la productivité, mais il faut aussi de nouveaux investissements en outillage et en formation de la main-d'œuvre pour que ces technologies soient d'une utilisation efficace. Bref, ce sont ces trois grands facteurs qui font de productivité dans leur quantité et leur qualité et dans leur mode d'organisation, dans une entreprise.

B) L'innovation organisationnelle et la réduction des prix :

L'augmentation de la productivité, favorable à la compétitivité-prix, peut également conditionner l'innovation dans l'organisation du travail. Ainsi le taylorisme, grâce à la division verticale et horizontale du travail, a permis de quadrupler la production des entreprises concernées à la fin du dix-neuvième siècle, tout en divisant le nombre d'ouvriers par quatre. Puis le fordisme, au début du dix-huitième siècle, a permis d'augmenter encore la productivité et de faire des élaborations entre les postes du travail. Ainsi, entre 1910 et 1925, le prix d'une automobile "Ford" à été divisé presque par dix.

Le toyotisme, qui s'est développé à partir des années 60 au Japon et qui s'est répandu sur toute la planète par la suite, a visé les mêmes objectifs de hausse de la productivité et donc l'augmentation de la compétitivité-prix, à un moment où le modèle taylorien-fordien commençait à atteindre ses limites partout dans le monde. Cette méthode d'organisation du travail imaginée par "Taichi Ohno", cherche à favoriser la réactivité de l'entreprise afin de diminuer les coûts liés aux stocks et aux incertitudes sur l'évolution de l'environnement. Cela conduit à mettre l'accent, notamment, sur la polyvalence et l'esprit d'initiative des salariés.

¹³ Somsehwar Rao, Ashfaq Ahmed, William Horsman et Phaedra Kaptein-Russel, «L'importance de l'innovation pour la productivité», Observateurs International de la Productivité, Canada, 2001, P.11.

II.1.2. L'innovation est également un facteur de compétitivité structurelle :

L'innovation ne fait pas que diminuer les coûts et les prix des produits, mais contribue, également, à l'amélioration de la compétitivité hors prix.

A) Les innovations de produit améliorent la compétitivité hors prix :

Les innovations de produits correspondent à la mise sur le marché : soit de produits complètement nouveaux (innovations radicales) ; soit de produits nettement améliorés par rapport aux versions précédentes ou vis-à-vis de la concurrence (innovations incrémentales).

Dans un cas comme dans l'autre, les entreprises concernées peuvent parvenir à une situation de quasi-monopole, car elles se retrouvent seules, ou presque, à vendre un produit avec des caractéristiques très particulières. Le fait qu'elles puissent, par conséquent, fixer leur prix presque sans contraintes, conduit à évoquer à leur compétitivité hors prix.

Un bon nombre d'entreprises fondent ainsi leur stratégie sur la différenciation des produits dans le but de gagner en compétitivité structurelle ce qu'elles ne pourraient pas gagner en compétitivité prix. Il peut suffire, par exemple, de présenter une version de produits plus respectueux de l'environnement. Dans certains domaines d'activité, en particulier dans le cas des produits de haute technologie pour lesquels les connaissances applicables évoluent rapidement, cette compétitivité produit est plus déterminante que la compétitivité prix.

B) La compétitivité structurelle bénéficie aussi des innovations de procédés ou organisationnelles :

Les innovations de procédés permettent, également, de gagner en compétitivité structurelle lorsqu'elles améliorent la qualité des produits. Ainsi, la performance des microprocesseurs, en termes de rapidité de calcul, de consommation électrique et de diffusion de chaleur, dépend notamment de la finesse de gravure de leurs circuits imprimés. Par conséquent, dans la compétition entre Intel et AMD¹⁴ sur le marché des microprocesseurs, la capacité d'Intel à fabriquer des circuits avec une finesse de gravure de 45 nanomètres au début de l'année 2008, plusieurs mois avant son concurrent, a représenté une innovation de procédés très favorable à sa compétitivité hors-prix.

En matière de qualité, l'organisation du travail est également un facteur important. C'est pour cette raison que les innovations organisationnelles peuvent largement contribuer à la

¹⁴ Advanced Micro Devices.

compétitivité hors-prix d'une entreprise. La responsabilisation des salariés est l'un des principes importants du modèle toyotisme¹⁵ d'organisation de la production, qui prône le zéro défaut. Il ne faut guère de doute que la réputation de qualité et de fiabilité des véhicules d'un constructeur automobile, par exemple, peut lui permettre de bien vendre ses produits malgré des prix plus élevés que ceux de la concurrence.

L'innovation sous toutes ses formes est donc largement favorable à la compétitivité grâce aux baisses des prix que permettent les gains de productivité, et à l'avantage concurrentiel que peuvent représenter une meilleure qualité ou un produit différencié.

Donc, la volonté d'innover et le choix de la stratégie d'innovation permettent d'y parvenir dans des conditions nécessaires mais non suffisantes. Le processus d'innovation doit, ensuite, être géré au sein de l'entreprise, à la fois par la mise en place de structures organisationnelles et de gouvernances adaptées et la mobilisation des compétences des acteurs concernés.

II.2. L'avantage concurrentiel

Aucune entreprise ne peut se vanter de détenir "la recette" du succès, même les entreprises les plus performantes à l'échelle mondiale doivent constamment se réinventer et se poser la question de l'avantage concurrentiel. Pour une entreprise, le fait de réussir à un moment donné ne garantit en rien son succès futur ; la seule parade est un réexamen et un diagnostic continu des facteurs clés de succès en vue de le préserver le plus longtemps possible.

II.2.1. La nature de l'avantage concurrentiel :

Une entreprise qui développe un avantage concurrentiel durable dans un secteur donné vis-à-vis des concurrents sur un secteur donné est l'entreprise qui crée le plus de valeur pour ses actionnaires ainsi que pour ses clients. Pour ce faire, l'entreprise dispose, de manière générale, de deux grands leviers sur lesquels elle peut agir : le niveau des coûts qu'elle doit supporter pour offrir son produit sur le marché et le prix qu'elle parvient à faire payer à ses clients¹⁶

Ainsi, l'entreprise qui réussit à obtenir un avantage concurrentiel est celle qui arrive à avoir les coûts les plus bas tout en faisant payer le prix le plus élevé. Toutefois, cette tendance vers la minimisation des coûts s'accompagne d'une baisse de la valeur de l'offre pour le client, ce qui a comme corollaire de diminuer la propension du client à payer à un prix plus important,

¹⁵ Le toyotisme est un système d'organisation et de la production qui regroupe certains concepts tels que : le juste à temps et l'esprit d'équipe.

¹⁶ Garette B, Dussauge P, Durand R, «Strategor», éd, Dunod, Paris, 2009 , PP.201-202.

donc l'entreprise a intérêt à améliorer la valeur perçue, ce qui engendre, de fait, un accroissement des coûts. Ainsi, pour l'entreprise il s'agit d'un arbitrage continu entre le prix et les coûts en vue de maximiser les profits ou gains espérés.

En définitif, on peut dire que l'avantage concurrentiel a un caractère relatif ce qui explique que pour être compétitive, une entreprise doit avoir les coûts les plus bas que ses concurrents sur une même offre, soit en produisant une offre spécifique perçue comme supérieure par le client, ce qui augmente sa prédisposition à payer plus cher pour obtenir ce bien.

Cette synthèse, que l'on doit aux travaux de Porter dans les années 80, a été nuancée par Porter lui-même dans son livre "stratégie générique ou combinaisons coût-différenciation" publié en 1996.

En effet, beaucoup d'entreprises très performantes n'étaient ni leader en termes de coûts ni en termes de part de marché mais plus dans une position intermédiaires ou compromises entre coûts et différenciation. Or, Porter au départ disait qu'il fallait se positionner sur l'une ou l'autre position mais pas sur les deux au même temps.

II.2.2. La création d'un avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel prend naissance dès qu'une entreprise découvre de nouvelles manières de faire ou d'aborder son activité. Autrement dit, en termes économiques, c'est lorsque l'entreprise innove et introduit des nouveautés dans les produits, procédés et organisation. Ici, la notion d'innovation est prise dans son sens très large.

L'innovation crée et provoque des transferts d'avantage concurrentiels, ce qui peut modifier la distribution des cartes sur le marché.

Diverses sources peuvent être à l'origine de l'innovation, notamment :

- **Les nouvelles technologies** : un changement de paradigme technique au sens de Dozi¹⁷ rend possible la mise sur le marché d'une multitude d'innovation, qu'elles soient de produits ou de procédés, cela peut aller au développement d'un marché déjà existant ou la création d'un nouveau marché ;

- **Modification de la demande** : la manifestation d'une nouvelle demande et de nouveaux besoins peuvent engendrer un développement d'un avantage concurrentiel.

¹⁷ Bouba-Olga O, Op-cit, P.147.

Beaucoup de firmes butent sur la manière de construire une nouvelle chaîne de valeur qui peut répondre aux nouveaux désires exprimés par les clients ;

- **Emergence de nouveaux segments dans une industrie :** l'apparition d'un nouveau segment ou une nouvelle manière de segmenter d'anciens segments est un moment qui s'accompagne de possibilités de créer des avantages concurrentiels ;
- **Changement dans le coût ou la disponibilité des moyens de production :** Tout changement significatif dans le coût des moyens de production, notamment les matières premières, ou le coût de la main-d'œuvre, peut assurer un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Il n'y a qu'à observer le mouvement de délocalisation des entreprises depuis les années 80 notamment en Asie (Chine, Singapour, etc.) pour étayer ce point ;
- **Changement dans la réglementation :** l'innovation peut émaner d'un changement de réglementation, ce qui peut contribuer à l'octroi d'un avantage concurrentiel.

II.2.3. Comment préserver son avantage concurrentiel :

Pour sauvegarder un avantage concurrentiel, Porter¹⁸ énonce trois grandes conditions essentielles. La première tient à la source de l'avantage concurrentiel. On retrouve deux types d'avantages, des avantages mineurs au niveau des coûts des facteurs de production. Ce type d'avantages a la particularité d'être assez fragile et temporaire. Le second type, sont des avantages majeurs, plus durables, qui émanent de la possession d'une nouvelle technologie, forte différenciation et bonne réputation. Ce type d'avantages est plus difficile à obtenir car il nécessite des compétences et des aptitudes élevées, une politique d'innovation orientée R/D et formation.

La deuxième condition de préservation est le nombre de sources d'avantage dont dispose l'entreprise. Toutes les firmes leaders sur un marché, à un moment "t", ont cherché à multiplier les avantages tout au long de leur chaîne de valeur, ce qui suppose des efforts considérables de la part des concurrents pour tenter de réduire l'écart qui les séparent du leader sur un marché donné.

La troisième et dernière condition de préservation d'un avantage concurrentiel est liée aux efforts continus de perfectionnement et de modernisation. Cela se fait par une recherche

¹⁸ Porter M, «L'avantage concurrentiel des nations», éd. Interdictions, Paris, 1993, P.56.

continue de l'efficience en se fixant des objectifs de plus en plus ambitieux, ainsi qu'une politique d'innovation soutenue pour barricader les segments sur lesquels les concurrents peuvent l'attaquer.

Sur ce, il paraît que la préservation d'un avantage concurrentiel par la firme requiert de cette dernière un comportement de remise en cause continuelle en luttant contre les inerties et les résistances au changement souvent source d'inefficience et d'archaïsme.

II.3. Avantages concurrentiels de l'innovation :

Il existe plusieurs avantages que l'innovation procure aux entreprises. Ces avantages sont cités comme suit :

II.3.1. L'innovation peut accélérer la reprise et aider les pays à retrouver le chemin d'une croissance durable et plus écologique :

L'innovation est donc essentielle pour permettre aux pays et aux entreprises de sortir de la récession et de prospérer dans une économie mondiale aujourd'hui fortement concurrentielle et réticulaire. L'innovation est un puissant moteur de développement, qui peut être mobilisé au service des enjeux sociaux et mondiaux¹⁹, c'est également sur l'innovation que doivent miser les économies avancées et les pays émergents pour créer de l'emploi et stimuler la croissance de la productivité par la création, l'application et la diffusion de savoirs.

II.3.2. Les politiques d'innovation sont par conséquent d'une importance primordiale pour sortir de la crise :

Toutefois, dans la situation économique actuelle, les pouvoirs publics risquent de prendre en matière de politique générale ou sur le plan budgétaire des décisions qui ne seraient pas les plus avisées à moyen terme et pourraient être préjudiciables à l'innovation et à la prospérité à plus long terme ; il est impératif de continuer à investir dans des sources durables de croissance comme l'éducation, les infrastructures et la recherche, et cela doit demeurer une priorité au-delà de la crise actuelle.

En effet, réduire l'investissement public en faveur de l'innovation donnera peut être un répit de courte durée sur le plan budgétaire, mais sera nocif pour la croissance à long terme.

¹⁹ Rapport aux ministres sur la stratégie de l'OCDE pour l'innovation, « Mobiliser l'innovation pour affermir la croissance et relever les défis planétaires et sociaux », Mai 2010, PP.1-2.

Il était opportun d'insister sur cet aspect dans les récents plans de relance. De plus, une croissance tirée par l'innovation facilite pour les pouvoirs publics les investissements et la mise en œuvre des mesures nécessaires pour relever de nombreux défis planétaires auxquels nous sommes confrontés. Dans le même temps, il y aurait grand intérêt à améliorer l'efficacité des dépenses publiques et à innover dans la prestation des services publics.

II.3.3. Les politiques en faveur de l'innovation doivent être prises sur sa réalité actuelle :

Les politiques destinées à stimuler l'innovation doivent tenir compte de l'évolution de l'économie mondiale et des processus. La transformation d'une invention en innovation implique diverses activités complémentaires : changements organisationnels, formation au niveau de l'entreprise, essais, commercialisation et conception.

L'innovation englobe, aujourd'hui, beaucoup plus que la recherche et le développement (R-D) bien que cette activité demeure primordiale. Elle se manifeste rarement isolément. C'est un processus très interactif de collaboration à l'intérieur d'un réseau réunissant divers acteurs, institutions et usagers de plus en plus nombreux. En outre, l'apparition de nouveaux acteurs importants a accentué la complexité du paysage international pluridimensionnel de l'innovation²⁰.

II.3.4. L'accès au financement est indispensable à l'essor de l'innovation :

Indépendamment du cadre réglementaire, l'accès au financement constitue une contrainte de taille pour l'innovation dans l'entreprise, qui est par définition risquée et nécessite des investissements devant parfois s'inscrire dans le long terme. Rétablir la santé du secteur financier doit donc être une priorité. Les contraintes financières sont particulièrement lourdes pour les nouveaux entrants, qui n'ont aucun antécédent de réussite à faire valoir et dont les actifs peuvent être difficiles à évaluer.

II.3.5. Le financement de l'innovation nécessite des marchés financiers bien développés :

Des marchés de capital-risque fonctionnent efficacement et la titrisation des actifs liés à l'innovation (la propriété intellectuelle) sont des sources de financement de première importance pour de nombreuses jeunes entreprises innovantes. Il faut les développer davantage. La réforme des marchés financiers de l'après-crise doit encourager un meilleur équilibre entre la recherche de rendement et la prudence à l'égard des risques. Les marchés

²⁰ Rapport aux ministres sur la stratégie de l'OCDE pour l'innovation, Op-cit, Mai 2010, P2, 16,17.

financiers devraient continuer à permettre une marge suffisante pour la prise de risque réfléchie, l'investissement à long terme et l'entrepreneuriat, qui sont autant de facteurs clés de l'innovation, tout en prévoyant des mécanismes de protection en cas d'échec.

II.3.6. Des conditions-cadres propices sont un préalable pour beaucoup d'autres mesures visant à renforcer l'innovation :

Pour que les entreprises participent à l'innovation et pour que les avantages qui en découlent profitent à l'ensemble de l'économie et de la société, il faut que l'activité innovante soit assise sur un socle solide. Un cadre d'action articulé sur un noyau de « conditions-cadres », solide politique macro-économique, concurrence, ouverture aux échanges et aux investissements internationaux, régimes fiscaux et financiers est l'une des pièces maîtresses d'une stratégie visant à dynamiser l'innovation.

II.3.7. L'innovation a besoin de marchés ouverts et concurrentiels :

Il y aurait tout intérêt à ouvrir davantage les marchés à la concurrence. Une vive concurrence encourage les entreprises à innover, à développer de nouveaux marchés et à s'imposer face à leurs rivales. Dans le même temps, une crainte puissance de marché peut stimuler l'innovation en facilitant la récupération des coûts qui s'y rattachent. La suppression d'une réglementation anticoncurrentielle du marché des produits peut être très efficace pour stimuler l'investissement dans l'innovation. De plus, une politique volontariste de la concurrence, conforme aux meilleures pratiques internationales en la matière, peut stimuler l'innovation sur des marchés qui, autrement, stagnerait.

Les travaux de l'OCDE visent à élaborer une stratégie pour formuler des politiques en faveur de l'innovation qui appuient ce processus, évitent les écueils évoqués ci-dessus et fournissent des orientations pour atteindre les objectifs fixés.

La stratégie de l'OCDE, pour l'innovation, s'articule autour de cinq priorités d'action pouvant constituer l'assise d'une large approche pour promouvoir l'innovation au 19^{ème} siècle :

- Doter les individus des moyens nécessaires pour innover ;
- Libérer l'innovation dans les entreprises ;
- Créer et mettre en application le savoir ;
- Mobiliser l'innovation pour relever les défis planétaires et sociaux et améliorer la gouvernance et la mesure des politiques en faveur de l'innovation.

- **II.3.8. L'innovation stimule la croissance en plus d'être essentielle pour relever les défis planétaires et sociaux :**

L'innovation a été et doit demeurer l'un des principaux facteurs d'élévation du niveau de vie. De plus, elle représente une part importante de la croissance de la productivité commune du capital et du travail. Enfin, l'innovation a été le principal moteur de la croissance.

Les différences de PMF (Productivité Multifactorielle) expliquent, dans une large mesure, l'écart qui sépare les pays avancés des pays émergents, ce qui indique que l'innovation sera également l'un des principaux ressorts clés de la croissance future des économies émergentes.

L'innovation contribue également à la création d'emplois et d'industries. Ainsi, selon une analyse internationale réalisée par l'OCDE, l'emploi tend à diminuer dans les entreprises moins productives, tandis qu'il s'en crée dans les entreprises qui le sont davantage. Sur le long terme, l'innovation et création d'emplois vont de pair et contribuent à une économie favorisant la cohésion sociale et un haut niveau d'emploi. Mais, l'innovation peut aussi entraîner d'importants déplacements de l'emploi entre les secteurs ce qui exige, par conséquent, un bon fonctionnement du marché du travail.

L'innovation a un rôle déterminant à jouer face aux grands enjeux sociaux, tant au niveau mondial que local. L'atténuation du changement climatique, par exemple, nécessite la création et la mise en œuvre de toute une gamme de technologies et d'innovations dans le monde entier²¹.

Aussi, l'innovation fait appel à des activités très diverses. Pour être efficaces, les politiques en faveur de l'innovation doivent refléter les modalités actuelles de l'innovation. La transformation d'une idée ou d'une invention en innovation fait intervenir tout un éventail d'activités : changement organisationnel, formation au niveau de l'entreprise, essais, commercialisation et conception, même si la (R-D) conserve son importance primordiale, de nombreuses entreprises très innovantes ne mènent aucune activité de (R-D).

De plus en plus, les entreprises des secteurs tertiaires et manufacturiers créent de la valeur en procédant à une grande variété de modifications et d'innovations technologiques et non technologiques complémentaires.

²¹Rapport aux ministres sur la stratégie de l'OCDE pour l'innovation, Op-cit, Mai 2010, PP.5-6.

Dans le cadre de partenariat, les entreprises s'efforcent de se tenir à jour, d'accroître leurs parts du marché, d'accéder à un socle d'idées et de technologies plus larges et d'amener sur le marché de nouveaux biens et services avant leurs concurrents. Dans la plupart des pays, la collaboration avec des partenaires étrangers revêt au moins autant d'importance que la coopération au niveau national, ce qui révélerait la formation de réseaux mondiaux d'innovation²².

II.3.9. Les entreprises puisent les connaissances nécessaires de nombreuses sources :

Les entreprises obtiennent leurs connaissances extérieures de diverses façons : partenariats, alliances,...; Elles s'adressent de plus en plus à des partenaires extérieurs, notamment sur les marchés émergents du savoir, pour commercialiser les innovations qui ne sont pas utilisées en interne, dans les modalités, la gestion et l'exercice efficace des droits de propriété intellectuelle occupent une place de premier plan, non seulement pour identifier les connaissances extérieures utiles mais surtout pour mobiliser les actifs intellectuels propres de l'entreprise en vue de créer de la valeur.

II.3.10. Utilisateurs et consommateurs contribuent à impulser un cercle vertueux de l'innovation :

Les utilisateurs et consommateurs jouent un rôle de plus en plus important du fait que les entreprises les associent au processus d'innovation pour mieux répondre à leurs besoins ; les entreprises voient dans cette démarche un moyen d'étudier de nouvelles possibilités de croissance à moindre risque et avec davantage de souplesse, sans nécessairement devoir supporter des coûts élevés. L'expérience de l'utilisateur peut aider à cibler les innovations futures. Le cercle vertueux de l'innovation peut être facilité par une interaction de plus en plus étroite de la demande et de l'offre.

L'apparition de réseaux mondiaux d'innovation coïncide avec une mondialisation croissante du marché de la main-d'œuvre hautement qualifiée. Même si les entreprises peuvent avoir accès à des facteurs de production provenant du monde entier, le savoir et les capacités locales, notamment la proximité des établissements de recherche et d'enseignement, demeurent importants pour l'innovation. Les brevets conjoints font intervenir plus souvent des inventeurs de la même région ou pays différents. Certaines régions se sont imposées au

²² Rapport aux ministres sur la stratégie de l'OCDE pour l'innovation, Op-cit, PP.7- 8.

niveau mondial dans des secteurs d'activité à forte intensité à savoir, tandis que d'autres ont misé sur les industries traditionnelles pour développer des activités innovantes.

Néanmoins, la moitié des activités de R-D de la zone OCDE est exécutée dans 10% des régions de la zone, ce qui tend à montrer que le monde de l'innovation n'est pas plat.

II.3.11. L'individu est à la base de l'innovation :

Le capital humain constitue le socle de l'innovation. C'est l'individu qui produit les idées et le savoir préalable à l'innovation et qui met en application ce savoir, ainsi que les technologies, produits et services qui en découlent. L'innovation nécessite des compétences très diverses, notamment la capacité d'apprendre, et s'adapter ou de se reconvertir, en particulier après la mise en œuvre de produits ou procédés radicalement nouveaux. Pour que les individus soient aptes à innover, il ne leur suffit pas de posséder une formation générale pertinente, mais également un large éventail de compétences qui complètent leur éducation institutionnelle. Il est essentiel de leur offrir les possibilités d'utiliser et de mobiliser ces compétences dans l'ensemble de l'économie et de la société.

II.3.12. Les politiques d'éducation et de formation peuvent favoriser une culture entrepreneuriale :

En contribuant à concrétiser les idées nouvelles en application commerciale, les entreprises jouent un rôle clé dans le système d'innovation. Les politiques d'éducation et de formation devraient favoriser une culture entrepreneuriale en développant les compétences et attitudes nécessaires à une entreprise créative.

II.3.13. Un milieu de travail créatif peut contribuer à l'apprentissage et à l'innovation :

Les structures organisationnelles et les politiques d'emploi qui façonnent le monde du travail sont essentiels pour déterminer comment le capital humain se traduit en innovation et en productivité. La mobilisation des salariés, de bonnes relations travailleurs-employeurs et des méthodes efficaces favorisent la créativité, l'innovation et les gains de productivité. En particulier, l'interaction et l'apprentissage au sein des entreprises permet aux employés d'échanger de l'information et remettre en question les pratiques établies et d'expérimenter et de collaborer pour améliorer les produits et les processus. On ne participe pas seulement à l'innovation en créant, diffusant ou adaptant des technologies sur le lieu de travail, mais également en tant que consommateur. Une masse critique d'utilisateurs et de consommateurs peut

soutenir et encourager le processus d'innovation et la concurrence. Ces derniers ont la possibilité d'influer directement sur la conception, les modes d'approvisionnement, l'introduction et l'adoption de nouveaux produits et services. Ils doivent donc posséder les compétences nécessaires pour prendre des décisions concernant des produits innovants. La réglementation de la consommation ainsi que des programmes de sensibilisation devraient améliorer le fonctionnement des marchés en aidant les consommateurs à participer activement au processus d'innovation et en leur permettant de faire des choix informés. La concurrence entre les entreprises s'en trouvera en outre renforcée. Un élément essentiel de ce processus consiste à veiller à ce que l'information fournie aux consommateurs soit facilement compréhensible et prenne en compte la façon dont elle est traitée par ces derniers.

Les entreprises qui mettent au point de nouveaux produits, services et procédés ou améliorent ceux qui existent déjà alimentent l'innovation. Les nouvelles entreprises peuvent être très inventives. Aussi, comme les entreprises qui envisagent d'entrer sur le marché n'ont parfois guère de certitude quant à leur chance de survie, le fait qu'il soit coûteux de sortir du marché peut être dissuasif. Dans beaucoup de pays, une législation sur les faillites est nécessaire pour faciliter la restructuration des entreprises en difficultés, en prenant dûment en compte la gestion des risques et la nécessité d'éviter les aléas moraux.

L'expansion des entreprises existantes pose un défi particulier dans de nombreux pays. Les contraintes d'ordre administratif, social ou fiscal qui ont tendance à augmenter avec la taille de l'entreprise méritent d'être revues, car elles pèsent sur les coûts de l'expansion. Cet effet est encore amplifié quand l'aide publique est fonction de la taille de l'entreprise. Certains pays ont obtenu de bons résultats en accordant une aide étroitement ciblée sur l'innovation, en fonction de l'âge de l'entreprise. L'amélioration des capacités d'innovation des petites et moyennes entreprises présente aussi un important défi pour les pouvoirs publics dans de nombreux pays de l'OCDE. Des mesures peuvent être prises pour améliorer l'accès des PME au financement leur permettant de participer aux réseaux de connaissances et de renforcer les compétences qui déboucheront sur l'innovation.

Conclusion du chapitre II

L'innovation favorise la croissance car elle permet aux entreprises de dégager des gains de productivité et d'investir davantage tout en proposant de nouveaux produits et ainsi de mieux répondre à la demande des consommateurs. Etant un processus de plus en plus ouvert, l'innovation devient plus complexe et plus coûteuse, en particulier l'innovation de pointe, la collaboration s'est développée.

De ce fait, au lieu de se battre de manière défensive sur les marchés existants, l'entrepreneur part à la conquête du futur, il anticipe et innove.

L'innovation, sous ses différentes formes, est une force motrice de la croissance et sa relation profonde avec les fonctions fondamentales de l'entreprise la rend vitale pour toute entreprise ; cette dernière sera sûrement guidée par un entrepreneur innovateur.

Un processus de plus en plus ouvert : l'innovation devenant plus complexe et plus coûteuse, en particulier l'innovation de pointe, la collaboration s'est développée.

CHAPITRE III

Chapitre III :

L'innovation et la croissance des PME **algériennes**

Introduction

L'innovation, comme moyen de réponse à la concurrence, est une stratégie difficile à maîtriser. L'introduction d'une innovation dans les processus en place peut déstabiliser un environnement concurrentiel sans procurer d'avantages pour l'entreprise qui en a pris l'initiative. Face à ce problème, les entreprises adoptent différents types d'attitudes, certaines introduisent de façon systématique les nouvelles technologies disponibles, d'autres préfèrent continuer à utiliser des techniques plus anciennes et encore performantes. Quelle que soit la solution adoptée, le moment et le lieu choisis pour introduire une innovation jouent un rôle crucial dans l'amélioration de la position de l'entreprise sur le marché.

Dans cette perspective, l'ensemble des avantages tirés de l'innovation peut être à l'origine de l'accroissement des activités de l'entreprise. La première section se penchera sur, plus en détails, sur cette question.

Aujourd'hui, les PME sont source de compétitivité, leur développement permet de répondre aux besoins de différents secteurs. Depuis le début du siècle, le débat sur ce sujet est avancé en Algérie, notamment après l'amélioration de la sécurité, l'ouverture de l'économie algérienne suite aux accords avec l'union européenne et l'adhésion prévue à l'OMC. Cette situation explique l'accélération des processus de création de PME. Ainsi la législation, qui régit ce secteur, et la mobilisation des organismes d'accompagnement a pour but d'amener ce projet à terme.

Dans la deuxième section, on va illustrer la place des petites et moyennes entreprises (PME) au niveau national, et on penchera ensuite à l'étude de ses différents concepts, soit l'évolution des PME dans le temps et leur place au sein de l'économie algérienne ainsi que ses performances.

Section 1 : L'innovation et la croissance des entreprises

L'innovation est un processus complexe qui met en jeu la totalité des comportements de l'entreprise. Cette partie vise à préciser le rôle de l'entrepreneur innovateur dans l'amélioration de la croissance de l'entreprise et la relation entre l'innovation et les fonctions fondamentales de l'entreprise afin de parvenir à expliquer pourquoi l'innovation est considérée comme force motrice de la croissance de cette dernière ?

La croissance est aussi considérée comme : « Une étape de transformation en regard de la taille et/ou des activités d'une entreprise »¹.

En effet, la croissance est perçue comme un processus multidimensionnel et complexe, également caractérisé comme un phénomène discontinu, ainsi elle demeure une question de vision, de potentiel et de circonstances.

Egalement, la croissance est le résultat combiné de différents phénomènes issus de l'environnement, des caractéristiques financières, organisationnelles, productives et personnelles qui composent la PME. A l'image de l'homme qui se modifie constamment du fait même de son propre fonctionnement, l'entreprise qu'il dirige est également en perpétuelle transformation.

I.1. Le rôle de l'entrepreneur innovateur dans la croissance de l'entreprise

Le rôle de l'innovation apparaît comme un véritable facteur clé de succès qui nécessite d'être managé et ainsi comme moteur essentiel de croissance qui a été mis en évidence par J.A.SCHUMPETER, dans son ouvrage «the theory of economic development » (1912). Pour lui, c'est les entrepreneurs (chefs d'entreprise) qui lancent les innovations et grâce à leur audace, ils mettent alors en œuvre des nouvelles combinaisons leurs permettant l'accès et l'écoute des besoins des nouveaux marchés, le savoir-faire de toutes l'entreprise de produire de nouveaux produits.

Ainsi pour Schumpeter (1935), « l'entrepreneur est un homme qui révolutionne les processus de production, crée de nouveaux produits, menace les situations acquises »². L'entrepreneur est un innovateur et il est un moteur de l'évolution économique. Il réalise les nouvelles combinaisons de moyens de production. Une aptitude à l'innovation qu'il explique par des capacités hors du commun de l'entrepreneur. Les entrepreneurs, écrit-il, « sont des

¹ S.PIERRE ; P. LOUISE (UQAT), « La croissance des PME », Exploration des facteurs de croissance auprès le l'entreprise, 1939, PP. 2.4.

² K. HEBBAR, « Les compétences clés de l'entrepreneur innovateur : L'influence de l'expertise pré-entrepreneuriale », Juin 2001, PP.3.4.

agents économiques dont la fonction est d'exécuter de nouvelles combinaisons et qui en sont l'élément actif »³.

« L'entrepreneur va chercher le changement, il va agir sur ce dernier et l'exploiter comme opportunité »⁴. Ainsi, l'esprit d'entreprise est un facteur de croissance de l'entreprise. Pour J-B Say, « l'entrepreneur est celui qui combine les facteurs de production d'une manière à créer une nouvelle utilité »⁵.

En effet, la croissance de l'entreprise dépend aussi bien de l'innovation que des compétences et des caractéristiques de l'entrepreneur qui est le pilote de cette innovation. Ceci a poussé les chercheurs à déterminer les caractéristiques du modèle type d'entrepreneurs, dont les caractéristiques se résument dans le tableau n°5, ci-après :

Tableau n° 1 : Les caractéristiques attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportements

Caractéristiques	Comportements
- Innovateurs	- Besoin de réalisation
- Leaders	- Internalité
- Preneurs de risques modérés	- Confiance en soi
- Indépendants	- Implication à long terme
- Créateurs	- Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude
- Energétiques	- Initiative
- Persévérants	- Apprentissage
- Originaux	- Utilisation des ressources
- Optimistes	- Sensibilités envers les autres
- Orientés vers les résultats	- Agressivité
- Flexibles	- Tendance à faire confiance
- Débrouillards	- Argent comme mesure de performance

Source : R. WITTERWULGHE, « la PME, une entreprise humaine », de BOECK, 1998, P.47.

³ Schumpeter, cité par Clerc. D, Déchiffrer, les grands auteurs de l'économie et de la sociologie, Edition La découverte et Syros, Paris, 1998, PP.182-185.

⁴ P. DRUCKER, « Les entrepreneurs », Edition Jean-Claude lattes pour la traduction Française (livre de poche), Paris, 1989, P.53.

⁵ MC. ESPOSITO et C. ZUMELLO, « L'entrepreneur et la dynamique économique ; L'approche anglo-saxonne », Economica, 2003, PP.13-19.

I.2. L'innovation et les grandes fonctions de l'entreprise

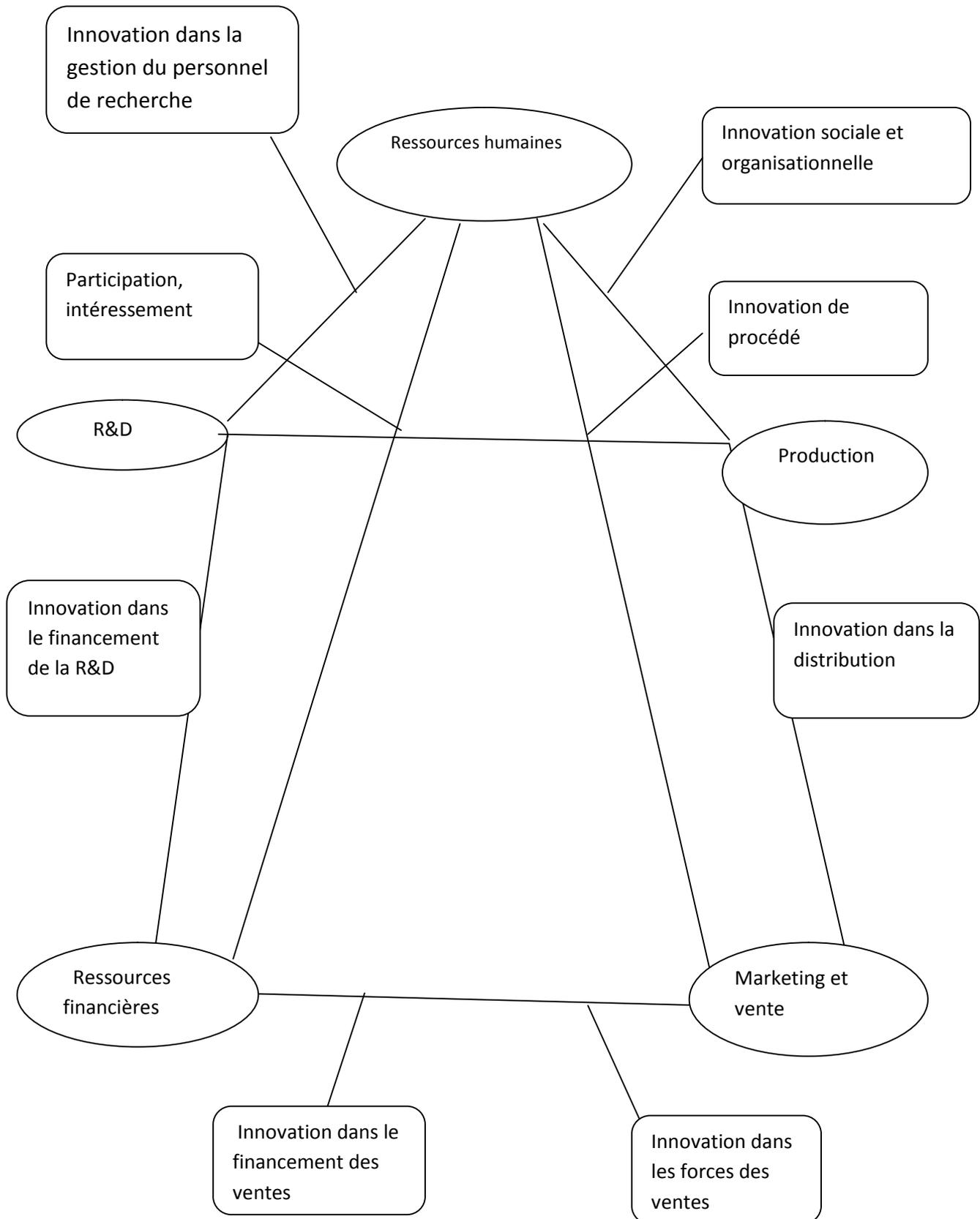
Avant de parler de la relation entre l'innovation et la croissance de l'entreprise, il faut être de la relation de l'innovation avec les grandes fonctions de l'entreprise.

Marc Giget⁶ a baptisé « diamant de l'innovation totale » la mise en relation de l'innovation avec les cinq fonctions fondamentales de l'entreprise, à savoir les deux fonctions ressources (humaines et financières) et ses trois fonctions de compétences (scientifiques et techniques, de production et de marketing/ vente) apparaissent les axes majeurs d'innovation.

La figure suivante, figure n°6, présente cette relation entre l'innovation et les grandes fonctions de l'entreprise, comme suit :

⁶ M. GIGET, « L'innovation dans l'entreprise », Technique de l'ingénieur, traité généralités, A 4 010, vol. AG 2, 05/1994, 1994, P.3.

Figure n° 6: Le prisme de l'innovation totale



Source : C.PATRIS, F. WARRANT, « la simulation de l'innovation technologique favorable au développement durable », février 2001, P.4.

En s'inspirant de la figure n°6, nous tenterons d'expliquer cette relation.

I.1. Innovation et fonction marketing :

La fonction marketing est la fonction la plus impliquée dans le processus d'innovation. C'est cette dernière qui permet la prise de décision en matière des marchés ciblés et la définition des caractéristiques du produit.

Avant de fixer ces caractéristiques, il convient de définir la cible, qui est le marché, ce qui implique que chaque étape de la démarche stratégique en marketing fait l'objet de concertation entre les laboratoires recherche et développement et le département marketing.

Le choix d'une cible pertinente est indispensable à la réussite d'une innovation de produit ou de procédé, car ce qui est une innovation de produit pour une entreprise peut être une innovation de procédé pour une autre.

Et après avoir défini le marché, il faut définir les caractéristiques du produit : son prix, son mode de distribution et la communication autour de lui afin d'établir la position du produit sur le marché.

Les caractéristiques du produit sont formalisées sous la forme d'un concept. Ce qui est susceptible d'être « utile à la fois pour le filtrage des projets de création de nouveaux produits (hiérarchisation des concepts) et pour l'affinage des concepts (il est très peu coûteux de modifier un concept à ce stade, contrairement à l'intégration de modifications une fois le processus de développement technique lancé »⁷.

Et pour le prix de produit, il faut prendre en considération : le coût de la production, la valeur aux yeux des clients ou consommateurs potentiels et le prix du produit des concurrents. Toutes fois, plus un nouveau produit est innovant, plus il existe des incertitudes sur chacun de ces éléments.

I.2. Innovation, logistique et fonction de production

La fonction de production intervient dans le processus d'innovation technologique sur plusieurs dimensions. Tout d'abord, elle est chargée de l'industrialisation des nouveaux produits. C'est aussi la fonction la plus fortement associée aux démarches qualité même si ces

⁷ LE NAGARD-ASSAYAGE., MANCEAU D., « Marketing des nouveaux produits », Dunod, 2005, PP.117-118.

dernières induisent en principe toute l'organisation. Ces dernières peuvent jouer un rôle essentiel dans le processus de développement de nouveaux produits.

La fonction de production est aussi fortement consommatrice de technologies dans ses activités courantes : la fabrication et la gestion des processus logistiques et des approvisionnements.

I.3. La fonction logistique / approvisionnement

Dans des secteurs matures où il est de plus en plus difficile de se différencier au niveau des produits, la logistique devient plus qu'un simple moyen de réduire les coûts et les délais : elle peut devenir l'un des éléments principaux de différenciation de l'offre de l'entreprise ; ce qui lui permet d'acquérir le statut d'arme stratégique.

La fonction approvisionnement, joue également un rôle capital dans l'innovation technologique. Non seulement elle participe de façon lourde au processus d'achat des équipementiers de production, mais elle intervient directement dans le choix des composants. Son rôle est alors assez symétrique à celui du marketing et de la force de vente alors que ces derniers constituent le lien avec les clients et les consommateurs ; le service achats fait le lien avec les fournisseurs. Il faut souligner que beaucoup d'idées d'innovations proviennent des clients, mais les fournisseurs peuvent être également des vecteurs importants de nouvelles idées.

I.4. Innovation et gestion des ressources humaines

On a tendance à sous-estimer l'apport des individus en matière d'innovation bien qu'ils soient la source de la créativité. En sélectionnant les individus aussi qualifiés que compétents, la GRH contribue efficacement à l'évolution de l'organisation et la motivation de l'innovation par la rémunération des individus porteurs de nouvelles idées, ce qui rend la GRH primordiale pour le processus d'innovation.

I.5. Innovation et fonction financière

Quels que soient les moyens mis en œuvre pour développer une technologie, cela aura un coût. De même, L'implémentation de cette innovation engendrera des besoins de financement. Les risques associés à l'innovation technologique ont conduit à l'émergence de canaux de financement spécifiques, qui seront bien sur, différents entre la grande entreprise et la start-up.

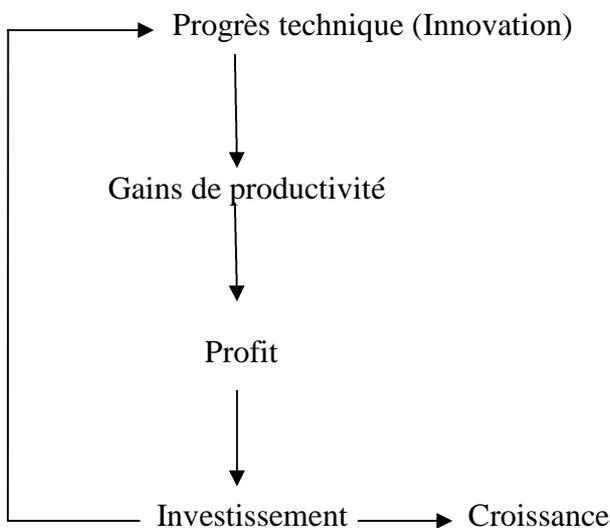
I.6. L'innovation et la R&D

Tout en recherchant de nouvelles technologies ou en modifiant des anciennes, les laboratoires de R&D donnent naissance aux innovations (en rendant concrète les nouvelles idées), ce qui explique l'importance que joue le département R&D au sein de l'organisation.

II. L'innovation véritable moteur de la croissance de l'entreprise

Déjà mentionnés dans la première section, les indicateurs qui permettent de constater la croissance de l'entreprise sont : augmentation de la taille de l'entreprise, ses résultats et les moyens de productions. Afin de montrer pourquoi l'innovation est considérée comme moteur de croissance de l'entreprise, nous allons essayer de clarifier l'influence de cette dernière sur les indicateurs de la croissance et la façon dont elle contribue à l'augmentation et l'amélioration de ces derniers ; la schématisation suivante illustre ce rapport :

Figure n°7: Le cercle vertueux du progrès technique et de la croissance



Source : Progrès technique et croissance in : <http://www.cours-terminale.profdeses.fr/3.html>

Comme énoncé dans le figure n°7, grâce à l'innovation on a des gains de productivité (la productivité est le rapport de production de bien ou services à la quantité de facteurs de production utilisée pour produire ces biens et services), qui peuvent s'expliquer par le passage d'une croissance extensive à une croissance intensive, utilisant plus efficacement les facteurs de production grâce aux innovations organisationnelles ou la diffusion d'innovation de

procédés. Le progrès technique (innovation de procédés et les innovations organisationnelles) explique l'essentiel des gains de productivité (avec la formation, la motivation et l'émulation des ressources humaines).

Ces gains de productivité seront suivis de l'augmentation des profits et l'amélioration des résultats de l'entreprise ce qui permettra à l'entreprise d'accroître ses investissements. En accroissant ses investissements, l'entreprise augmentera sa taille et ses capacités de production ce qui reviendra à dire que l'entreprise suit une tendance croissante.

Section 2 : Les PME algériennes : état des lieux

Le secteur de la PME connaît en Algérie un essor remarquable depuis les réformes économiques engagées vers la fin des années quatre-vingt. L'accélération des créations des PME est un phénomène visible dans le paysage économique national.

L'ouverture économique de l'Algérie, amorcée dès 1989, a entraîné un développement important d'entreprises privées. Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité.

II.1. Définition de la PME en Algérie

A ce jour, il n'existe pas de définition unique ou unitaire de la PME dans le monde ; ce qui rend parfois les comparaisons difficiles. C'est précisément pour cette raison que la commission des communautés européennes, du 30 Avril 1996, définit la PME comme une entreprise indépendante financièrement, employant moins de 250 salariés avec un chiffre d'affaires plafonné à 40 millions d'euro⁸.

En juin 2000, l'Algérie a adopté la charte de Bologne sur la PME (BOUYACOUB, 2006), qui définit les différents types d'entreprises en se basant sur les critères suivant : l'effectif, le chiffre d'affaires, le bilan annuel et l'indépendance de l'entreprise. Ainsi :

- **La très petite entreprise ou micro-entreprise** : est une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions DA ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de DA ;

- **La petite entreprise** : une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de DA ou dont le total de bilan n'excède pas 100 millions de DA ;

- **La moyenne entreprise** : est une entreprise qui emploie de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de DA ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de DA ;

- **La petite et moyenne entreprise (PME)** : est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250

⁸ 8 Torres Olivier, cité par, SMADI Lakhdar, «Compétitivité et mise à niveau des systèmes de production des PME, étude de cas : SARL TRANSPROFIL FRERE BENCHADI», Magister spécialité Génie Industriel, Université HADJ LAKHDAR, BATNA, 2010, P.11.

personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de DA ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de DA et qui respecte le critère d'indépendance.

Le tableau suivant, nous récapitule l'ensemble des catégories d'entreprises selon leur taille :

Tableau n°2 : Les différentes catégories d'entreprises selon la taille

Catégorie	Effectif employé	Chiffre d'affaire	Total du bilan annuel
Micro entreprise	De 1 à 9	N'excède pas 20 millions de DA	≤à 10 millions DA
Petite entreprise	De 10 à 49	N'excède pas 200 millions de DA	≤à 100 millions DA
Moyenne entreprise	De 50 à 250	Compris entre 200 millions et 2 milliards de DA	Est de 100 →500 millions de DA
La grande entreprise	De 500 à 1000	Environs 5 milliards de DA	Est de 500 millions et plus
La très grande entreprise	Plus de 1000	Plus de 10 milliards de DA	Est de 500→1000 millions et plus

Source : Ministère de l'Industrie, de Petite et Moyenne Entreprise, et de la Promotion de l'investissement, Bulletin d'information statistique N°17, premier semestre 2010, P.3.

II.2. Aperçu global sur les PME en Algérie :

L'Algérie a connu une profonde mutation économique en passant de l'économie administrée à l'économie de marché, dès la fin des années quatre vingt. Tout au long de la première période, l'économie algérienne a vécu sous l'emprise de l'entreprise publique de grande dimension sur laquelle s'appuyaient les plans de développement.

Ce n'est qu'à partir du début des années quatre vingt dix et dans le cadre des réformes visant la libéralisation de l'économie algérienne que les pouvoirs publics ont commencé à accorder

un intérêt particulier aux PME. Cet intérêt s'est traduit par la refonte de tout le cadre institutionnel à commencer par le code de l'investissement adopté en 1993⁹. Aussitôt né, le secteur de la PME doit évoluer dans un cadre institutionnel instable et au même temps faire face au phénomène de la mondialisation.

En 2001, la première définition de la PME a vu le jour en Algérie¹⁰. Cette dernière a été introduite suite à la promulgation de la loi 18-01 portant la loi d'orientation pour la promotion de la PME. A partir de là, la création et le développement de la PME, occupent une position de premier plan dans le processus de développement algérien.

Le secteur de la PME est en plein essor si l'on se réfère aux chiffres établis par le ministère de la PME et de l'artisanat depuis quelques années. Bien que les chiffres demeurent faibles comparés à ceux des pays voisins (Assala. K, 2006), le poids des PME dans le tissu industriel national a augmenté considérablement.

Le secteur privé et aujourd'hui prédominant au sein de l'économie suite à la libéralisation économique et le démantèlement du monopole de l'Etat. En effet, à la fin 2013, la population de PME est de 747 934 dont 747 387 privées, l'équivalent de 90% du total des entreprises.

Cette évolution, montre que l'objectif de promouvoir le secteur privé est atteint et que les mesures d'incitation prises par le gouvernement algérien à cet effet ont apporté leurs fruits.

L'application de la définition de la PME retenue par l'Union européenne, adoptée par l'Algérie et fondée sur les critères quantitatifs, met en exergue la prédominance de très petites entreprises (TPE) dans le tissu industriel national. Cette situation peut être expliquée par l'importance de l'investissement dans les secteurs à faible apport en capital (Assala. K, 2006). La population des PME du pays est inégalement répartie. Douze wilayas (sur les 48) concernant plus de 53% des PME implantées dans le pays et quatre, à savoir Alger (11,51% du total), Tizi-Ouzou, Oran et Bejaia, accueillent près de 27% de la population de PME du pays.

En termes d'évolution, les wilayas de Tipaza (+10,76%), Blida (+10,50%), Sétif (+10,06%), Boumerdes (9,87%), Bejaia (+9,60%) et Tizi-Ouzou (+9,14%) enregistrent le taux de

⁹ Décret législatif du 05-10-1993 relatif à la promotion de l'investissement.

¹⁰ La PME est définie quelque soit son statut juridique, comme étant une entreprise : -De production de biens et services –Employant de 1 à 250 personnes. –Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2MDS ou dont le total du bilan annuel n'excède 500 millions de dinars et respecte le critère d'indépendance.

croissance les plus élevés, dépassant en cela sensiblement le taux de croissance global à l'échelle nationale¹¹.

Selon le même bulletin statistique, la répartition sectorielle de ces entreprises renseigne sur la présence en force des PME privées notamment dans les services qui en concentrent près de la moitié, suivis par le secteur du BTPH. En raison de leur vulnérabilité, les PME privées ont tendance à s'abriter dans les secteurs où la concurrence n'est pas rude et où le contrôle du respect de la législation du travail est plus délicate leur offrant ainsi des marges de dérobade largement exploitées, notamment dans les services (le transport en particulier) et le BTPH (le bâtiment en particulier)¹².

Tableau n° 3 : Evolution des PME/PMI en Algérie entre 2010 et 2013

	Nombre de PME							
	2010	Part %	2011	Part %	2012	Part %	2013	Part %
PME privées	618 515	99,91	658 737	99,91	686 825	99,92	747 387	99,93
PME publique	557	0,09%	572	0,09%	561	0,08%	547	0,07%
Total	619 072	100%	659 309	100%	687 386	100%	747 934	100%

Source : Bulletin d'information statistique N° 18, 20, 21, 23.

D'après ce tableau, on remarque que le nombre général de PME en Algérie a atteint 747 934 PME, avec une part de 99,93% comme PME privées et 0,07% comme PME publiques.

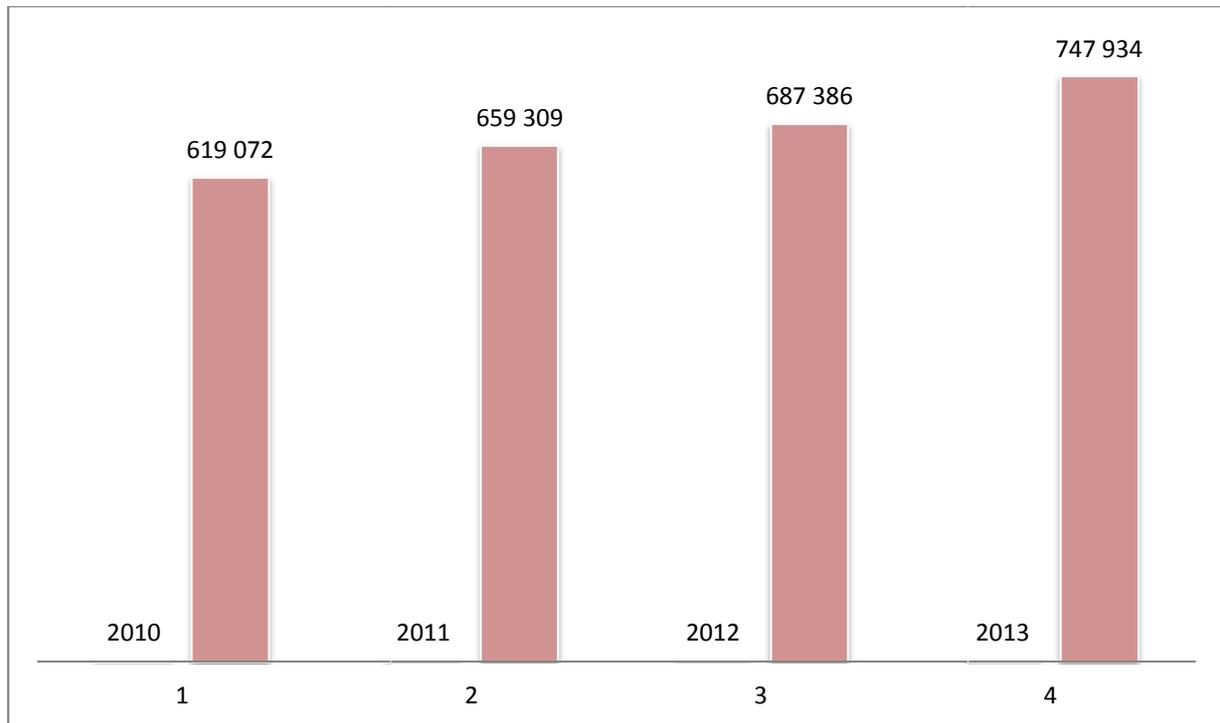
Une évolution significative des PME privées est enregistrée de l'année 2010 à l'année 2013, où on observe un passage de 618 515 PME privées, en 2010, à 747 387 durant l'année 2013, ce qui implique un écart de 128 872; le même constat est à signaler par rapport aux années 2011 et 2012, c.-à-d. le nombre de PME ne cessent d'augmenter et cela est dû à certains facteurs qu'on expliquera dans le cas pratique, spécialement au niveau de la wilaya de Bejaia.

La figure suivante illustre bien cette évolution, en Algérie, entre les années de 2010 à 2014 :

¹¹ 11 Bulletin d'information statistique de la PME N°23, ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, Mars, 2013.

¹² Bulletin d'information statistique de la PME N°23, ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, Mars, 2013.

Figure n° 8 : Evolution des PME/PMI en Algérie durant la période 2010/2013



Source : Etablie par les auteurs.

Cette évolution peut s'expliquer, en partie, par le tableau suivant :

Tableau n° 4 : Evolution des emplois déclarés par type de PME

Types de PME	2011		2012		2013		Evolution (%)
	Nombre	Part %	Nombre	Part %	Nombre	Part %	
PME privées	1 017 374	58,99	1 041 221	58,61	1 121 976	58,57	7,76
- Salariés	658 737	38,20	686 825	38,66	747 387	39,02	8,82
- Employeurs							
Total	1 577 030	97,01	1 728 046	97,27	1 869 363	97,59	8,18
PME publiques	48 086	2,79	48 415	2,73	46 132	2,41	-4,72
Total	1 724 197	100%	1 776 461	100%	1 915 495	100%	7,83%

Source : Bulletin d'information statistique N° 23, 21.

Ainsi, on remarque qu'il y a une augmentation significative en ce qui concerne le domaine de l'emploi durant les trois années, et cela uniquement dans le secteur privé où le nombre des salariés atteint 1 121 976 salariés en 2013 alors qu'il comptait entre 1 017 374 et 1 041 221 salariés en 2011 et 2012, respectivement. Cette augmentation se justifie par certains facteurs, tels que les budgets financiers offerts par les entreprises (PME) en matière de recrutement, formation, augmentation de capital humain, la disposition des moyens nécessaires au développement de l'entreprise, etc.

Tableau n° 5 : Evolution des PME privées par secteur d'activité

	2011	Part en%	2012	Part en %	2013	Part en %	Evolution
Agriculture	4006	1,02	4142	1,02	4458	1,02	7,63
Hydrocarbures, énergies, mines et services liés	1956	0,50	2014	0,49	2217	0,50	10,08
BTPH	135 752	34,65	139 875	34,130	147 005	33,26	5,10
Industries manufacturières (y compris le secteur agro-alimentaire)	63 890	16,31	65 859	16,15	70 840	16,03	7,56
services	186 157	47,52	195 889	48,04	217 444	49,20	11,00
Total général	391 761	100%	407 779	100 %	441 964	100 %	8,38

Source : Bulletin d'information statistique N° 23.

- **Evolution des PME par secteur d'activité :**

Les PME privées (personnes morales) sont présentes en force dans les services qui en concentrent près de la moitié, suivies par le secteur du BTPH. En raison de leur solvabilité, les PME privées ont tendance à s'abriter dans les secteurs où la concurrence n'est pas rude et où le contrôle du respect de la législation du travail est plus délicat leur offrant ainsi des marges de dérobade largement exploitées dans les services (le transport, en particulier) et le BTPH (le bâtiment, surtout).

On note à cet égard dans cette même logique, que les secteurs où la création d'entreprises a été la plus forte restent ceux des services (11% entre les deux semestres), en suite l'hydrocarbure, énergie, mines et services liés (10,08).

Les PME à caractère industriel sont en nombre de 70 840 entités en 2013, contre 65859 entités au premier semestre 2012, soit une progression de 7,56 %, croissance bien en deca du niveau global de croissance des PME (8,38%).

Par secteur industriel, les PME activent principalement comme suit :

- ✓ Industries agro-alimentaire, avec 21 022 PME (29,68 % des PME/PMI)
- ✓ Industries du bois et du papier, avec 15 157 PME (21,40 % du total de PMI)
- ✓ ISMME, avec 10 875 PME (15,35 % du total de PMI)
- ✓ Matériaux de construction, avec 9 337 PME (13,18 % du total de PMI).

On notera par rapport à la mortalité des PME, la création effective de 20 308 PME dont 3 054 PMI, les radiations ayant touché 2 423 PME dont 279 PMI.

II.3. Importance et rôle des PME/PMI dans le développement économique de l'Algérie

Les réformes, qui ont été amorcées en Algérie depuis les années quatre-vingt, l'ont conduit progressivement à changer la politique économique qui sera désormais fondée sur les forces du marché. Cette nouvelle politique a reconnu pour les entreprises privées le rôle important à jouer dans le développement local et national et d'être un moteur de développement économique.

II.4. Les caractéristiques de la PME Algérienne

A base de l'aperçu historique de l'évolution de la PME et de quelques travaux de recherches comme, (BOUYAKOUB, 2003), (GILLET, 2003), (HAMED, 2003), (MELBOUCI, 2004), et rapport du CNES, les caractéristiques des PME algériennes peuvent se résumer à travers les points suivants :

- La PME Algérienne est familiale¹³ et peu encline à l'ouverture du capital aux étrangers. Son promoteur est à l'origine un ancien commerçant ou un ancien fonctionnaire moyen de l'administration ou d'une entreprise publique. Son recours à des diplômés de l'enseignement supérieur technique ou de gestion est limité. Il préfère réserver les postes de confiance dans l'entreprise à ses enfants ou à ses proches.
- Une partie des activités de la PME se pratique dans l'informel (financement, production, commercialisation et approvisionnement).
- Le marché des PME est principalement local et national, très rarement international.
- La collaboration entre entrepreneurs et les autorités publiques n'est pas assez développée.
- Les techniques de croissance (cession, fusion, regroupement) sont non maîtrisées et non utilisées.
- Les PME Algériennes possèdent des ressources sous-utilisées, faute d'un environnement non propice aux affaires.
- La PME Algérienne est de faible taille, à part quelques groupes clairement identifiés et souvent composés d'entités juridiquement indépendantes relevant du secteur d'activité complètement distincts ; elle relève dans son immense majorité de la micro-entreprise.

II.5. Entraves du secteur PME/PMI en Algérie

Les difficultés inhérentes aux PME/PMI (financement, innovation, productivité et compétitivité) sont plus pénalisantes dans une économie émergente et en développement où l'initiative privée n'a pas été suffisamment valorisée et accompagnée.

Les faiblesses des PME/PMI algériennes trouvent, certainement, leur source de cet état de fait et leur nécessaire mise à niveau selon les standards et les normes internationaux de gestion et de management.

¹³ L'entreprise familiale se définit comme : «Une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille influencent la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital», ALLOUCHE José et AMANN Bruno, «l'entreprise familiale : un état de l'art», P.09 ; disponible sur le site : asso.nordnet.fr/adreg/Allouche-Amann3.pdf

De multiples entraves à l'investissement peuvent être rencontrées, nous citerons particulièrement¹⁴:

- Difficultés d'accès au foncier en raison de la complexité et de la lourdeur des procédures administratives et par le manque de transparence (la gouvernance locale, le foncier, la lourdeur des procédures administratives) ;
- La maîtrise de l'ingénierie bancaire est inexistante et la corruption administrative est de plus en plus généralisée ;
- Baisse remarquable sur un plan d'encadrement, de suivi, d'accompagnement et de gestion concernant la création des PME/PMI,.....etc.

II.6. Le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) en Algérie

L'industrie agro-alimentaire (IAA) constitue en Algérie la première industrie manufacturière en termes de contribution à l'économie nationale. En effet, en 1994 les IAA regroupaient 8290 entreprises industrielles et semi industrielles, soit 31,2% de l'ensemble des entreprises manufacturières, réalisant 35.5% de la production industrielle brute et 27,2% de la somme de la valeur ajoutée des industries de transformation¹⁵.

Depuis une dizaine d'années, le secteur agroalimentaire privé connaît une évolution remarquable, qui se manifeste par l'émergence d'un tissu très dynamique de PME dans les filières auparavant monopolisées par les entreprises publiques. Le privé tend à investir dans les créneaux de la première transformation dont il était quasiment exclu depuis les années 1970, ce qui rend désormais toutes les filières ouvertes à la concurrence interne et externe.

Le secteur agro-alimentaire connaît actuellement une tendance à l'émergence de l'industrie privée, comme le groupe CEVITAL qui a réalisé à Bejaia l'une des plus importantes entreprises privées d'Algérie dans le domaine des oléagineux, du sucre d'importation et de transformation de produits de base.

¹⁴ FARIDA MERZOUK «PME et compétitivité en Algérie», Université de Bouira, 2008. P.7 Disponible sur le site : www.abhato.net.ma/.../PME%20et%20compétitivité%20en%20Algérie.pdf.

¹⁵ Cité par, ARDJOUNE Idriss «Libéralisation et ouverture de l'économie Algérienne : Quel impact sur la gouvernance des entreprises agroalimentaires, Cas de la wilaya de Bejaia, thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme des hautes études du CIHEAM», soutenue le 8 décembre 2009, P.51.

Cependant, de nombreux problèmes, d'obstacles et de contraintes, accompagnent la manifestation de ce dynamisme relatif des entreprises agro-alimentaire privées. Ces entreprises restent en effet confrontées à l'exacerbation de la concurrence, à la contraction de la demande des marchés, à la hausse des coûts et aux contraintes de la réglementation et de la normalisation. Les PME agro-alimentaires restent handicapées également par :

- ✓ Des structures nouvelles du management que dicte la transformation de leur environnement immédiat ;
- ✓ Des pratiques commerciales informelles qui limitent lourdement leur essor ;
- ✓ La rigidité de l'environnement institutionnel, qui se traduit par l'absence d'une formation en direction des entreprises privées ;
- ✓ Des difficultés d'accéder à la propriété foncière industrielle ;
- ✓ L'incohérence de la tarification douanière pénalisant la fonction de la production au profit du commercial ;
- ✓ La complexité et l'ambiguïté des textes à caractère législatif et réglementaire ;
- ✓ La faiblesse des institutions de recherche et développement technologique.

L'ouverture économique risque d'être fatale pour la majorité de ces entreprises qui, visiblement, ne peuvent se confronter à la concurrence des groupes agro-alimentaires internationaux.

Dans cette optique doivent s'inscrire les efforts des pouvoirs publics en termes de mise à niveau des structures industrielles, mais, aussi, de l'assainissement de la matrice institutionnelle dans laquelle évoluent ces entreprises.

Conclusion du chapitre III

Au fil de notre analyse, nous sommes parvenus à conclure que depuis près de deux décennies et suite aux multiples réformes décidées, l'importance de l'enjeu économique et social des

PME/PMI reste l'élément le plus efficace et le moins coûteux pour le développement économique d'un pays en pleine mutation.

De manière générale, on peut considérer que les PME Algérienne ont contribué à réaliser certains objectifs de façon partielle : création d'emplois, répondre aux besoins de certains secteurs (exemple : BTP) ; mais elles sont loin d'arriver aux objectifs dits stratégiques comme, par exemple, maintenir un certain niveau de compétitivité face à la concurrence interactionnelle, assurer des revenus aux balances de paiement hors hydrocarbures, ce qui nécessite plus d'efforts et de soutien à ce niveau.

CHAPITRE IV

Chapitre IV :

Les PME de la wilaya de Bejaia : étude et analyse des PME de l'industrie agroalimentaire

Introduction

Ces dernières années, l'environnement économique algérien a été marqué par la multiplication des petites et moyennes entreprises (PME) qui ont réussi, tant bien que mal, à s'imposer comme étant l'une des forces principales du développement économique du pays.

Leur contribution à générer de la richesse et de l'emploi les hisse en haut du podium.

Cette mutation de l'économie algérienne a entraîné un développement important des PME.

Composé d'une multitude de micro entreprise semi-informelles, indépendantes et déconnectées les une des autres, elles sont en majorité d'origine familiale.

Ce type d'entreprise devient ainsi le moteur essentiel de la création d'emplois. Créer davantage d'emplois viables et pérennes demeure une priorité majeure pour l'Algérie qui a connue une mutation très importante en raison du passage de l'économie administrée à l'économie du marché ou les PME doivent prendre de l'importance pour absorber les flux croissants de main d'œuvre.

Les PME de la wilaya de Bejaia ont connu une grande évolution durant ces derniers temps, et cela s'explique par l'ensemble des procédures et programmes désignées par le gouvernement algérien à fin de relancer l'activité économique dans cette wilaya qui est considérée comme l'un des wilayas les plus compétitifs en termes de PME à l'échelle nationale.

Section 1 : Les PME de la wilaya de Bejaia

Le secteur de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement au niveau de la wilaya de Bejaia englobé, dans le secteur du foncier industriel, deux (02) zones industrielles, où sont implantées 54 entreprises publiques et privées et seize (16) zones d'activités, dont les plus importantes sont la ZAC de Taharacht d'Akbou et la ZAC d'El Kseur dite « Industrielle ».

En outre, deux autres zones industrielles sont en cours de réalisation à El Kseur-Fenaia et Boudjellil, d'une superficie globale de 350 ha.

Le tissu de l'entreprise enregistre 18 540 PME, avec une moyenne de création annuelle de 1 424 PME.

Le nombre de grandes entreprises, tous secteurs confondus, est de 30 entreprises, dont 17 du secteur public. Le nombre d'emplois est de 18 159 salariés, dont 7 623 salariés pour le secteur public.

Ce potentiel traduit les efforts déployés par les pouvoirs publics dans les différents programmes d'infrastructures liés à la concrétisation des plans de développement économique.

I.1. Atouts et Potentialités

On retiendra en particulier, les potentialités naturelles et infrastructurelles telles que :

- Une façade maritime de 100 Km (ouverture sur l'international), équipée d'un port commercial, d'un port pétrolier, de deux ports de pêche et d'un port mixte (pêche et plaisance ; en cours de réalisation) ;
- Des ressources abondantes en eau de surface, mobilisées partiellement par deux grands barrages hydrauliques, dont un contribuant à la solidarité régionale et nationale ;
- Un potentiel de production de liège appréciable ;
- Un sous sol riche en substances utiles à différents usages ;

- L'existence d'équipements structurants : susceptibles d'impulser à moyen terme le développement économique de la wilaya et son insertion au processus du développement économique national :
 - Port commercial de Bejaia
 - Port de pêche de Bejaia
 - Voie ferrée Bejaia-Beni Mensour
 - Aéroport International
 - Axes routiers. RN **26** /RN**12** / RN**24** /RN**09** / RN**75**
 - Usine hydro-électrique.
 - Zones industrielles : Bejaia, Akbou
 - Université (**40.104** étudiants, **08** facultés, **17** laboratoires de recherches) avec **6000** diplômés/An.
 - Centres de formations professionnelles et d'apprentissage: **25** CFPA, **02** INSFP.
- Projets structurants :
 - Pénétrante
 - Dédoublent et modernisation de la voie ferroviaire
 - CHU
 - Extension du port
 - Programme important de raccordement en gaz naturel.
 - **02** Parcs industriels de **350** Ha.

I.2. Suivi des activités du secteur de l'Industrie et de la PME

La wilaya de Bejaia recèle de grandes potentialités économiques, susceptibles de lui assurer le développement du tissu industriel et de la PME.

Néanmoins, la situation actuelle fait ressortir que le secteur de la PME est dominé par le BTPH, les commerces, les transports qui représentent plus de **62.4%** de la totalité des activités avec **50.76%** d'emplois.

Le nombre total des PME au **30** Septembre **2014** est de **18 581** pour un nombre d'emplois

de **54 912**, ce qui permet à Bejaia d'être classée à la quatrième position à l'échelle nationale derrière les wilayas d'Alger, Tizi Ouzou et Oran.

En outre, le SNAT a classé la wilaya de Bejaia comme pôle industriel Agro-alimentaire.

Tableau n° 6 : Données statistiques sur la population et le nombre de PME dans la wilaya de Bejaia

	31/12/2013	31/12/2014
NBR de PME Publiques	41	41
Emplois	2 464	2 464
NBR de PME Privées	17 164	18 929
Emplois	50 718	53 151
Total PME	172 05	189 70
Total Emplois	531 82	556 16

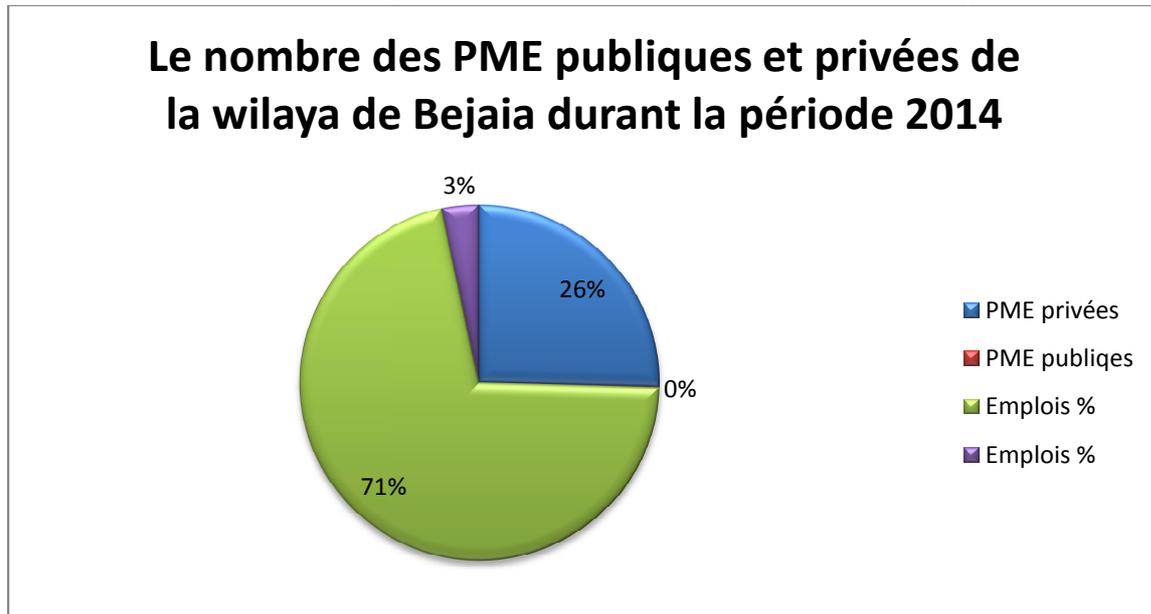
Source : Direction de la PME et PMI de la wilaya de Bejaia.

Le tableau n°6 montre bien la prédominance du secteur privé dans la wilaya de Bejaia avec 18 929 PME privées contre 41 PME uniquement pour le secteur public au 31.12.2014

Le nombre total des PME déclarées (publiques et privées) dans cette wilaya, au 31/12/2014, s'élève à 189 70 PME, ce qui justifie l'augmentation du nombre de PME par rapport à l'année 2013 où on enregistrait 172 05 PME au cours de cette année. Ce qui justifie la touche de l'Etat algérien dans le cadre de relance économique caractérisée par l'ouverture économique des entreprises à l'échelle nationale et les pousser à la concurrence avec les entreprises internationales.

La figure suivante illustre le nombre total des PME (privées et publiques) au niveau de la wilaya de Bejaia durant l'année 2014 :

Figure n° 9 : La part des PME privées et publiques au niveau de la wilaya de Bejaia durant l'année 2014



Source : Etablie par les auteurs à partir des donnés de la Direction de la PME et PMI de la wilaya de Bejaia

L'explication des quelques points d'effort derrière cette évolution des PME depuis l'année 2001, et n'ont seulement dans cette période, on trouve que derrière cette évolution se cache :

➤ **L'Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi de l'Investissement (APSI) et l'Agence Nationale du Développement de l'Investissement (ANDI) :**

- **De l'APSI au CNI**

L'APSI est l'agence de promotion, de soutien et de suivi de l'investissement, créée en 1993 après la promulgation d'un nouveau code des investissements. L'institution administrative APSI a été chargée d'assurer la promotion des investissements et de gérer les avantages accordés aux investisseurs qui réunissent des conditions déterminées au préalable.

L'APSI avait également pour fonction d'assister et de soutenir les investisseurs, notamment par l'instauration d'un guichet unique où les formalités de l'investissement sont concentrées. Cette agence a fait l'objet d'une dissolution en 2001 pour être remplacé par le Conseil National de l'Investissement (CNI). Ce conseil, présidé par le chef du gouvernement, a pour missions de :

- Proposer des stratégies et des priorités pour les investissements ;

- Adapter les bénéfices aux investissements en cas de changement des conditions d'opérativité ;
- Mettre en œuvre des mesures nécessaires pour encourager et développer le système d'investissement ;
- Se prononcer sur les conventions stipulées entre l'ANDI et les investisseurs et sur les zones qui doivent bénéficier d'un régime particulier d'investissement (zones à développer) ;
- Fixer le montant du budget à disposition du Fond pour l'Appui à l'Investissement(FAI).

➤ **L'Agence Nationale du Développement de l'Investissement (ANDI) :**

L'Agence Nationale du Développement de l'Investissement est un établissement public dotant d'une personnalité morale et d'une autonomie financière. Elle a remplacé l'APSI, pour accomplir les missions suivantes :

- Réduire la durée d'octroi des licences à 30 jours au lieu de 60 jours ;
- Assurer la promotion, le développement et le suivi des investissements;
- Accueillir, informer et assister les investisseurs résidents et non résidents ;
- L'octroi des avantages liés à l'investissement dans le cadre du système existant ;
- Fournir les prestations administratives à travers un guichet unique ;
- Gérer les fonds d'Appui à l'investissement.

Pour mieux comprendre le déroulement et le traitement des dossiers par cet établissement, le Guichet Unique Décentralisé de la Wilaya de Bejaia nous renseigne sur les données ci-dessous :

Tableau n° 7 : Répartition des projets déclarés par secteur juridique

du 01/01/2010 au 31/12/2014

Secteur juridique	Nombre de projets	%	Nombre d'emplois	%	Montant en (MDA) *	%
Privé	2419	99,26%	14654	94,66	86 905	93,51
Public	14	0,57	771	4,98	5 257	5,65
Mixte	4	0,16	56	0,36	765	0,82
Total	2437	100	15481	100	92 927	100

Source : Etablie par le guichet unique décentralisé de Bejaia (ANDI Bejaia). Note : (*) = Millions DA

Ce tableau nous montre que le nombre de projets du secteur juridique privé a atteint 2419 projets fin 2014 avec un coût total de 86 905 MDA et dont le nombre d'emploi atteignait 14654 créés, soit 94,66%.

L'absence du secteur public est caractérisée par le nombre restreint du nombre de projets réalisés ou du nombre d'emplois.

Tableau n° 8 : Structure de financement des projets d'investissement déclarés entre 2010 et 2014

Désignation	Valeur
Nombre de projets	2 437
Montant global de projets	92 926 688
Coûts en Dinars (KDA)	50 086 781
Coûts en devises (KDA)	42 839 907
Fonds propres (KDA)	43 341 675
Apports en Dinars (KDA)	41 175 015
Apports en devises (KDA)	13 094
Apports en nature (KDA)	2 153 566
Cout éligible aux avantages (KDA)	89 164 963
Ratio d'autofinancement	46,64 %
Apport entre apports devises et fonds propres globaux	0,03 %
Rapport entre part transférable et le montant global	46,10 %

Source : données statistique de l'ANDI de Bejaia.

Des chiffres importants réalisées dans la structure de financement des projets d'investissement déclarés au cours des quatre années, et cela grâce à la demande détenue par les créateurs des entreprises dans le secteur d'investissement.

Tableau n° 9 : Répartition des projets déclarés par type d'investissement entre le 01/01/2010 et le 31/12/2014

Type d'investissement	Nombre de projets	%	Nombre d'emplois	%	Montant en (MDA)	%
Création	1277	52,40	6279	40,56	38 551	41,48
Extension	961	39,43	8161	52,72	44 887	48,3
Restructuration	1	0,04	17	0,11	241	0,25
Réhabilitation	171	7,02	308	1,99	1 458	1,56
Privatisation	0	0,00	0	0,00	0	0
Participation	0	0,00	0	0,00	0	0
Réhabilitation- Extension	27	1,11	716	4,63	7 790	8,38
TOTAL	2437	100	15481	100	92 927	100

Source : Services de l'ANDI de la wilaya de Bejaia.

Dans ce tableau, en termes du nombre de projets réalisés, est de type d'investissements.

La création a eu la part du lion avec 1277 projets fin 2014, soit 52,40 % du total, avec un coût total de 38 551 MDA. Ensuite, la deuxième place du type d'investissement revient au secteur Extension avec un nombre de 961 projets, soit 39,43% du total de projets investis. Les dernières places du classement sont réparties entre la Restructuration, la Réhabilitation, etc., et avec un effectif très petits.

Tableau n° 10 : Répartition des projets d'investissement déclarés par tranche de montant entre 2010 et 2014

Tranche de Montant	Nombre de projets	%	Nombre d'emplois	%	Montant en (MDA)	%
0 à 10 Millions	1527	62,66	2579	16,66	6 591	7,09
10 à 200 Millions	803	32,95	8252	53,30	30 427	32,74
200 à 250 Millions	73	3,00	2437	15,74	20 049	25,87
500 à 1000 Millions	21	0,86	1251	0,08	14 685	15,8
Plus de 1000 Millions	13	0,53	962	6,21	17 175	18,48
TOTAL	2437	100	15481	100	92 927	100

Source : Services de l'ANDI de la wilaya de Bejaia.

D'après le tableau, la tranche de montant la plus importante est réalisée entre 0 à 10 Millions de DA, avec un nombre de projets de 1527 soit 60,66% du nombre total ; elle a coûté les établissements d'octroi de crédits un montant global de 6 591 MDA

Ensuite, vient la tranche de montant de 10 à 200 Millions de DA avec 803 de projets réalisés, soit 32,95% avec un montant global de 30 427, et malgré le nombre de projets est facultatif par rapport au tranche de montant de 0 à 10 Millions mais le montant global il a coûtée 30 427 MDA.

Tableau N°11 : Répartition des projets déclarés par tranche d'effectifs de 2010 à 2014

Tranche d'effectifs	Nombre de projets	%	Nombre d'emplois	%	Montant en (MDA)	%
0 à 9	2086	85,60	4209	27,19	23 083	24,83
10 à 49	286	11,74	5663	36,58	45 494	32,74
50 à 249	63	2,59	5079	32,81	23 311	25,08
Plus de 250	2	0,08	530	3,42	1 039	1,11
TOTAL	2437	100	15481	100	92 927	100

Source : Services de l'ANDI de la wilaya de Bejaia.

Comme le cas du tableau précédent, on remarque que la part la plus importante des projets consacrés se trouve dans la tranche d'effectifs de 0 à 9 salariés avec 2086 projets réalisés, soit un taux de 85,60% et coût total de 23 083 MDA, alors que l'effectif de 10 à 49 coûté un montant de 45 494 MDA avec seulement 286 projets.

Tableau n° 12 : Répartition des projets d'investissement déclarés par secteurs d'activité regroupés entre 2010 et 2014

Secteur d'activité	Nombre de projets	%	Nombre d'emplois	%	Montant en (MDA)	%
Agriculture	25	1,03	333	2,15	2 583	2,77
BTHP	262	10,75	4453	28,76	10 724	11,54
Industrie (y compris l'agro-alimentaire)	265	10,87	5318	34,35	42 699	45,94
santé	10	0,41	107	0,69	879	0,94
Transport	1690	69,35	3815	24,64	20 994	22,59
Tourisme	25	1,03	685	4,42	7 569	8,14
Services	160	6,57	770	4,97	7 479	8,04
Hydrocarbures	0	0	0	0	0	0
Commerces	0	0	0	0	0	0
télécommunications	0	0	0	0	0	0
Total	2437	100	15481	100	92 927	100

Source : Données provenant de l'ANDI de Bejaia.

La répartition des projets d'investissement par secteur d'activité est classée comme suit :

- Le secteur du transport vient en première place avec 1690 projets réalisé entre 2010 et 2014, soit un taux de 24,64% du total ;
- Le secteur agroalimentaire arrive à la deuxième place avec 265 projets, soit un taux de 34,35% ;
- Enfin, le secteur BTHP avec 262 projets, soit un taux de 28,76%.

➤ **Agence Nationale de Soutien pour l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) :**

Il s'agit d'un organisme national dotant d'une personnalité morale et d'une autonomie financière. Elle vise à encourager toutes les formules menant à la prise d'emploi pour les jeunes à travers la création de micro-entreprises. Elle a été créée en 1996 et représentée à l'échelle régionale à travers des antennes. Elle est sous l'autorité du premier ministre.

En général, l'ANSEJ est chargée de :

- Le soutien, l'orientation et l'accompagnement des jeunes entrepreneurs ;
- Aides sous différentes formes (financières et non financières) ;
- Le suivi des investissements et le suivi de l'application des cahiers de charges ;
- L'encouragement de toute initiative visant la création de l'emploi ;
- Joue le rôle d'intermédiaire entre les banques et les différents organismes et institutions financières et les entrepreneurs investisseurs.

Cette agence offre son soutien financier sous différentes formes : subventions financières, fiscales et parafiscales. Les subventions financières prennent la forme de prêts sans intérêt, à long terme accordés par l'agence exonérée de paiement d'intérêts.

En ce qui concerne les subventions fiscales et parafiscales, elles sont destinées aux micro entreprises durant la période d'exploitation, y compris l'exonération de taxe sur la valeur ajoutée, sur les frais de transfert de propriété, l'exonération des droits contractuels, de la taxe d'enregistrement et sur l'immobilier. L'exonération totale des impôts sur les bénéfices des sociétés et sur le revenu.

Tableau n° 13 : Répartition des PME privées et emplois par secteurs d'activité durant l'année 2014

N°	Secteurs d'activité	Nbre d'entreprises	%	Emplois	%
01	Agriculture et pêche	407	2,15	2 062	3,88
02	Eaux et énergie	3	0,02	22	0,04
03	Hydrocarbures	0	0	0	0
04	Services et travaux publics pétroliers	0	0	0	0
05	Mines et carrières	29	0,15	459	0,86
06	I.S.M.M.E	404	2,13	1 780	3,35
07	Matériaux de construction, céramique	293	1,55	1 603	3,02
08	Bâtiments et travaux publics	4511	23,83	15 057	28,33
09	Chimie, caoutchoucs, plastique	129	0,68	705	1,33
10	Industries agroalimentaires	644	3,40	3 066	5,77
11	Industrie Textile, bonneterie, confection	199	1,05	417	0,78
12	Industries des cuirs et chaussures	5	0,03	10	0,02
13	Industrie du bois, liège, papier,	874	4,62	1 888	3,55
14	Industries diverses	33	0,17	48	0,09
15	Transport et communication	3576	18,89	5 031	9,47
16	Commerces	3686	19,47	6 806	12,81
17	Hôtellerie et restauration	828	4,37	2 549	4,80
18	Services fournis aux entreprises	1628	8,60	7 216	13,58
19	Service fournis aux ménages	1487	7,86	2 910	5,47
20	Établissements financiers	45	0,24	382	0,72
21	Affaires immobilières	96	0,51	522	0,98
22	Services pour collectivités	52	0,27	618	1,16
	T O T A L	18 929	100	53 151	100

Source : D'après les données de la Direction de PME et PMI de la wilaya de Bejaia.

A partir de tableau n°13, on constate que le secteur de bâtiment et travaux publics représente le plus gros secteur avec 23,83% du total avec 28,33% d'emplois occupés ; il génère un grand

nombre d'emplois avec 15 075 de postes occupés. Il constitue, donc, le premier secteur générant de l'emploi avec 28,33%. Cette augmentation est due essentiellement aux projets d'équipements publics : université, lycée, hôpitaux, etc., afin d'encourager l'emploi¹.

En deuxième rang, on trouve le secteur de commerce qui a atteint 19,47%, puis de secteur du transport et communication qui représente 18,89% du total nombres d'entreprises créés.

Par contre, le secteur agroalimentaire occupe la dixième place avec 3,40%, soit 644 PME, mais il arrive cinquième en nombre d'emplois créés (3066), cela explique que le nombre d'entreprises dans un secteur ne reflète pas sa capacité de création de richesse et d'emplois.

Tableau n°14 : Mouvements des PME par tranche d'effectifs durant l'année 2014

Secteurs d'activité	PME de 1 à 9 salariés	PME de 10 à 49 salariés	PME de 50 à 250 salariés	Nombre de PME
Services	11 016	332	50	11.398
En %	97%	3%	0,44%	
BTPH	4 200	262	49	4 511
En %	93%	6%	1%	
Industries (y compris le secteur agro-alimentaire)	2 426	146	38	2 610
En %	93%	6%	1%	
Agriculture et pêche	339	67	1	407
En %	83%	16%	0,25%	
Services liés aux industries	01	02	00	03
En %	33%	67%	00%	
Total	17 982	809	138	18 929
En %	95%	4%	1%	100%

Source : D'après des données de la Direction de PME/PMI de la wilaya de Bejaia.

¹ A noter que, d'après les données de la Direction de PME et PMI de la wilaya de Bejaia, le secteur du bâtiment comporte 4511 entreprises au cours du premier semestre de l'année 2015.

En 2014, le secteur de services occupe la première place avec un nombre de 11 016 dont l'effectif de 1 à 9 salariés avec un nombre total de PME 11398, ce qui justifie la dominance du secteur services et sa diversification ; la plus part des entreprises sont des entreprises de très petite taille, c.-à-d. n'ont pas des grandes entreprises pour employer l'effectif entre 50 à 250 salariés, etc., ensuite vient le secteur de BTPH en deuxième position avec un nombre de 4511 PME de type 1 à 9 salariés soit un taux de 93%, cela se justifie par l'importance de ce secteur tels que les réalisations des infrastructures de base, bâtiments, hôpitaux, université,

C.-à-d. Il a vu une progression remarquable par rapport années précédentes du fait du suivi de l'Etat et son encouragement dans ce secteur.

Le secteur des industries, y compris l'agroalimentaire, présente aussi son effectif avec un nombre de 2426 de type de 1 à 9 salariés, soit un taux de 93%.

Tableau n°15 : Mouvements Statistiques des PME par commune

	Secteurs d'activité	PME 3 ^{ème} trimestre 2014	Mouvements 4 ^{ème} trimestre 2014				Total des PME, 4 ^{ème} trimestre 2014
			Création	Radiation	Réactivation	Ecart	
01	Bejaia	6118	111	01	18	128	6246
02	Timzerit	558	07	01	01	7	565
03	Souk el teninne	423	06	00	00	6	429
04	Tichy	356	07	00	00	7	363
05	Akbou	1700	30	00	06	36	1736
06	Taskriout	283	07	00	00	07	290
07	Ifri ouzelaguen	347	05	00	04	9	356
08	El kseur	709	21	00	02	23	732
09	Kherrata	542	05	00	01	6	548
10	Oued ghir	385	11	00	04	15	400
11	Aokas	398	10	00	00	10	408
	Total	118 19	220	02	36	254	120 73

Source : Etablie d'après les données de la Direction des PME/PMI de la wilaya de Bejaia.

Ce tableau montre la concentration de la plus part des PME dans différentes régions de la wilaya de Bejaia ; ce sont des pôles industriels couverts et ils sont répartis au niveau de la région comme suit : Bejaia (6246), Timzerit (565), souk el Tennine (423), Tichy (356), Akbou (1700), Taskriout (283), Ifri ouzelaguen (347), El-kseur (709), Kherrata (542), Oued ghir (385), Aokas (398).

Cette concentration autour de ces pôles industriels est due grâce aux différents avantages tirés et qui sont

- La disponibilité des infrastructures de base auprès de ces PME ;
- La proximité de certaines entreprises qui partagent le même secteur d'investissement tel que la zone d'activité d'AKBOU ;
- Les lois réglementaires qui dictent le choix d'implantation d'entreprises, c.-à-d. ne pas autoriser d'implanter dans des zones touristiques qui polluent l'environnement.

Section 2 : Evaluation des PME de l'industrie agroalimentaire de la wilaya de Bejaia : Etude et analyse par questionnaire

II.1. Présentation de l'enquête

A fin de répondre à notre problématique, nous avons procédé, à une enquête de terrain sous forme de questionnaires destinés à quelques entreprises, généralement des PME de la wilaya de Bejaia. Cette section fera l'objet d'une description de l'enquête en expliquant son déroulement, l'identification de l'échantillon de l'analyse ainsi que ainsi l'analyse de certains facteurs qui constituent la performance des PME de la wilaya de Bejaia.

II.1.1. Le déroulement de l'enquête

L'enquête a été lancée après une série de prises de rendez-vous avec certaines entreprises faisant partie de notre échantillon. Il est vrai que la mission d'enquêter auprès de ces entreprises n'a pas été aisée et la tâche ne nous a pas été facilitée non plus, suite aux nombreuses difficultés rencontrées durant l'enquête. Cela est dû :

- Soit, les entreprises ne se tentent pas obligées de dégager un minimum de leur temps pour répondre à notre questionnaire ;
- Soit, suite à la charge qu'elles ont connu, ces entreprises ont déclaré la non disponibilité de certains personnels pour répondre à nos besoins ;
- Il y a d'autres entreprises qui ont refusé notre demande, dans le cadre de répondre à nos questions de recherche.

A la fin de l'enquête, seulement 8 questionnaires ont été récupérés parmi les 48 distribués auprès des entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia.

L'analyse des résultats de ce questionnaire nous a démontré *le rôle de l'innovation sur le développement et la croissance des PME; le développement insuffisant de ce concept s'est révélé primordial pour la pérennité de l'entreprise.*

Par ailleurs, il est à noter que certaines questions n'ont pas eu de réponses, nous avons donc dû nous contenter d'analyser et de conclure en fonction des PME qui ont répondu. Le traitement statistique des réponses a été effectué par Excel (le logiciel Sphinx IQ n'étant pas indispensable du fait du nombre limité de l'échantillon) ; en plus de l'analyse des questions ouvertes qui sera enrichi des entretiens tenus auprès des différents responsables, une diversité d'informations que nous avons essayé d'étayer dans cette présente section.

II.1.2. Le choix de l'échantillon

Le choix de notre échantillon se justifie par plusieurs facteurs à savoir :

- La proximité de l'univers de l'enquête et la présence au niveau de cette région d'un potentiel de développement assez important, à savoir les infrastructures de base ;
- La concentration de la plus part des entreprises se trouvent dans les parcs d'activité ; c'est-à-dire dans les zones industrielles et les zones d'activité spécialement aménagées ; actuellement, les deux zones industrielles (Bejaia, EL-Kseur) ainsi la zone d'activité (Taharacht-Akbou) regroupent la totalité des moyennes et grandes entreprises ;
- La domination de la plus part des entreprises de la wilaya de Bejaia dans l'activité du secteur agroalimentaire, ce qui a déterminé un pôle agro-industriel dans la wilaya que d'autres au niveau national du pays.

II.1.3. La présentation de l'échantillon étudié

Suite au nombre restreint des entreprises publiques, l'échantillon choisi concerne quelques entreprises privées et une (01) entreprise publique de petites, moyennes et grandes tailles. Ces entreprises se spécialisent dans différents types de fabrication tels : sucre, gaufrette, pâtes alimentaires et boissons.

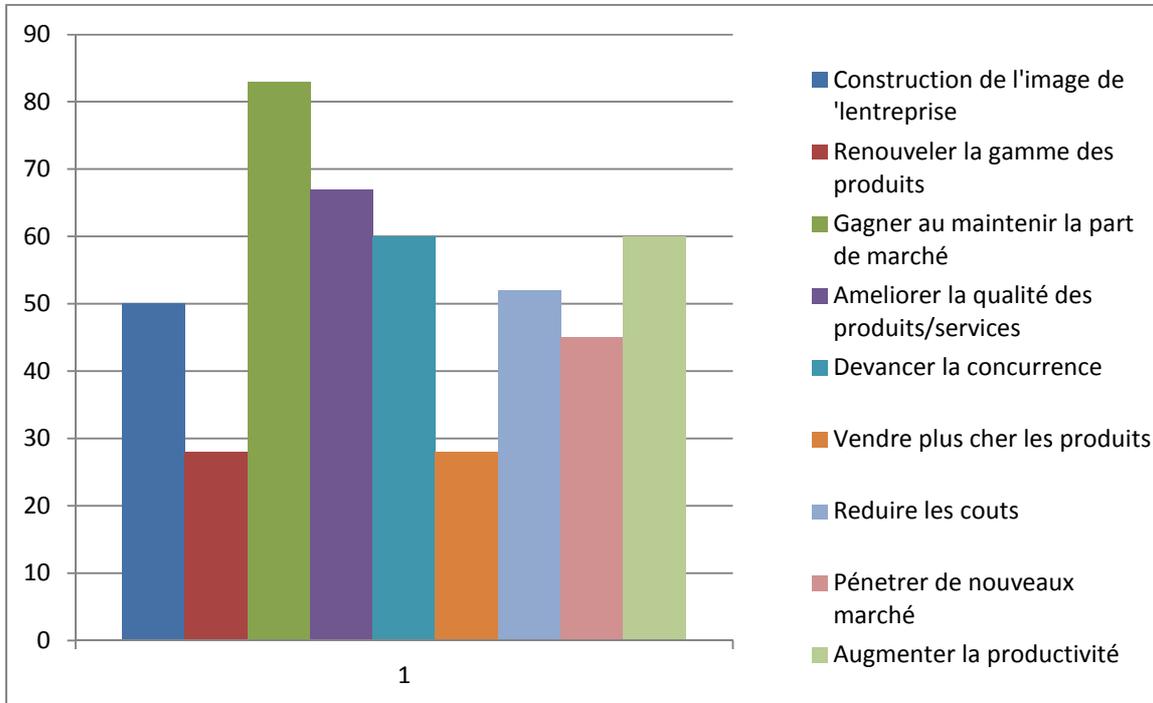
Notre échantillon est composé des entreprises illustrées dans le tableau n°16.

Tableau n° 16 : Identification des entreprises

Entreprises	Date de création	Le secteur d'activité	Siège social	Effectif	Statut de l'établissement	Biens produits
CEVITAL	1998	Industrie agroalimentaire	Garidi Alger	3516	SPA	Huile, sucre, margarine, jus et conserve
C.O.G.B LABELLE	1970	production	Route des Aures Bejaia	548	SARL	Margarine, huile, savon
IBRAHIM et FILS 'IFRI'	1995	production	Ighzer-Amokrane	1117	SARL	Eau minérale et boissons diverses
AGRO-BISCUITERIE	2010	production	Ighzer Amokrane	50	EURL	Gaufrette
PASTA WORLD	2013	Agro-alimentaire	Zone Taharacht Akbou	400	SARL	Pâtes alimentaires
LAITERIE AMIZOUR	1995	production	Amizour	--	SPA	Lait pasteurisé conditionné, raïb, lait de vache
LIMONADERIE GADOUCHE BOUALEM	-	Transformation Et production	Toudja	--	SARL	Nectar, boissons aux fruits
LIMONADERIE STAR	2006	production	Ighzer-Amokrane	450	EURL	Boissons non alcoolisées

Source : Etablie par les auteurs

Figure n°12 : Les objectifs des entreprises en matière d'innovation



Source : Etablie par les auteurs d'après l'enquête de terrain.

On remarque que l'objectif principal des entreprises est de maintenir la part de marché, et pour se faire ces entreprises investissent dans l'innovation en termes de d'amélioration de la qualité des produits (deuxième objectif). Devancer la concurrence et augmenter la productivité représentent, successivement, le troisième et quatrième objectif.

La réalisation de ces objectifs ne se fait pas sans certains obstacles que les entreprises doivent faire face.

Tableau n°17 : Evolution du chiffre d'affaires des cinq dernières années

Entreprises	2010	2011	2012	2013	2014
CEVITAL	--*	--	--	--	--
LABELLE C.O.G.B	--	--	--	--	--
IBRAHIM ET FILS 'IFRI'	5.835.926.813	7.749.318.217	8.344.684.806	9.746.002.382	11.190.031.182
AGRO- BISCUITERIE	20900000	42150000	41600000	42700000	53350000
PASTA WORLD	--	--	--	300.000.000	300.000.000
LAITERIE AMIZOUR	--	--	--	--	--
LIMONADERIE GADOUCHE BOUALEM	--	--	--	--	--
LIMONADERIE STAR	--	--	--	--	--

Source : Etablie par les auteurs ; note : (*) : chiffre non communiqué

Parmi les entreprises qui nous ont communiqué leur chiffre d'affaires, on constate que les deux entreprises **IBRAHIM ET FILS 'IFRI'** et **AGRO-BISCUITERIE** ont connu une progression assez conséquente durant les cinq dernières années. D'après l'enquête de terrain, cette progression se justifie par l'introduction de nouvelles techniques de production et de marketing (innovation de nouveaux procédés) durant cette période. Par contre, le chiffre d'affaires de l'entreprise **PASTA WORLD** n'a pas enregistré d'évolution durant les deux dernières années.

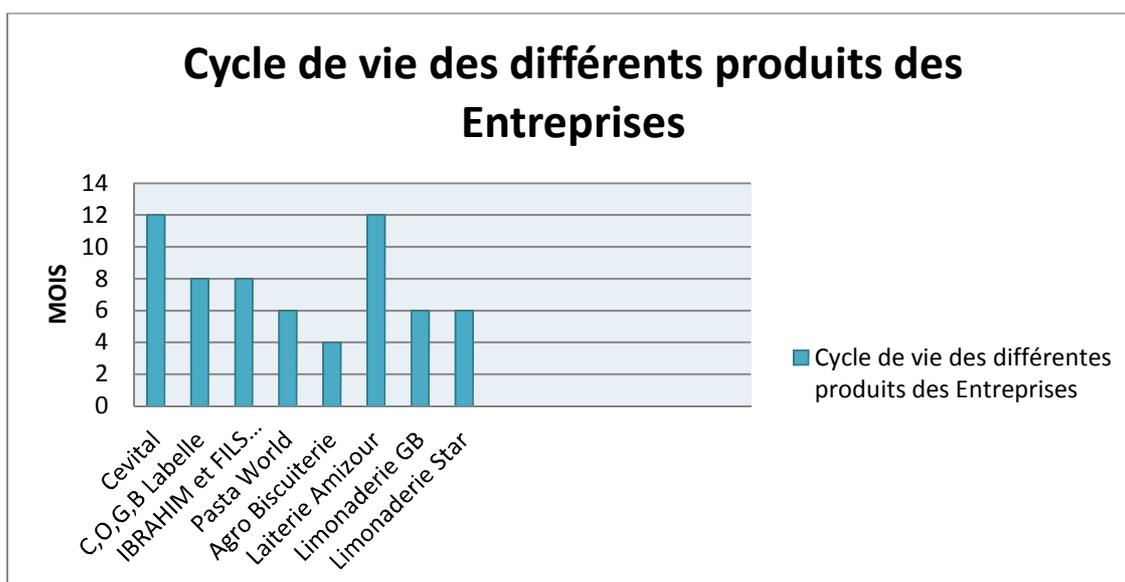
Le tableau suivant, Tableau n° 19, nous donne plus de détails sur le volume de production de l'ensemble des entreprises qui ont répondu au questionnaire, durant les cinq dernières années. La même analyse, que celle du tableau n°18, peut se reproduire pour les résultats de ce tableau, tableau n° 18, où les deux entreprises **IBRAHIM ET FILS 'IFRI'** et **AGRO-BISCUITERIE** connaissent un progrès assez significatif en termes de volume de ventes durant les cinq dernières années (voir le tableau n°19) :

Tableau n° 18 : Volume de production des entreprises durant les cinq dernières années

Entreprises	2010	2011	2012	2013	2014
CEVITAL	--	--	--	--	--
LABELLE C.O.G.B	--	--	--	--	--
IBRAHIM ET FILS 'IFRI'	319.295.569 ,65	447.526.962, 18	289.267.087, 96	634.812.839, 81	626.548. 062,72
AGRO- BISCUITERIE	145000	300000	315500	315000	365000
PASTA WORLD	--	--	--	40320	53680
LAITERIE AMIZOUR	--	--	--	--	--
LIMONADERIE GADOUCHE BOUALEM	--	--	--	--	--
LIMONADERIE STAR	--	--	--	--	--

Source : Etablie par les auteurs

Figure n°10 : La durée du cycle de vie des différents produits des entreprises



Source : Etablie par les auteurs d'après l'enquête de terrain.

Le tableau suivant récapitule l'évolution de l'activité des entreprises durant les cinq dernières années :

Tableau n° 19 : L'évolution de l'activité des l'entreprises

Activités/ entreprises	Peu évoluée	Moyen évoluée	Evolution faible
CEVITAL		✓	
C.O.G.B LABELLE	✓		
IBRAHIM ET FILS « IFRI »		✓	
AGRO-BISCUITERIE			✓
PASTA WORLD			✓
LAITERIE AMIZOUR	✓		
LIMONADERIE GADOUCHE BOUALEM	✓		

Source : Etablie par les auteurs d'après l'enquête de terrain.

Aussi, le tableau suivant récapitule l'évolution de l'activité des entreprises durant les cinq dernières années, comme suit :

Tableau n° 20 : Répartition des entreprises par tranche d'effectifs 2014

Entreprises	Cadres administratifs	Cadres techniques	Agent de maitrise	Agent d'exécution	Effectif total
CEVITAL	541	541	1145	1289	3516
LABELLE C.O.G.B	6	7	37	390	440
IBRAHIM ET FILS "IFRI"	9	69	187	852	1117
AGRO-BISCUITERIE	10	29	50	61	60
PASTA-WORLD	35	11	--	--	46
LAITERIE AMIZOUR	--	--	--	--	--
LIMONADERIE GADOUCHE BOUALEM	--	--	--	--	260
LIMONADERIE STAR	--	--	--	--	--

Source : Etablie par les auteurs d'après l'enquête de terrain.

D'après ce tableau, on constate que la plupart des entreprises s'appuient sur le personnel qui maîtrise des nouvelles techniques et des procédures de relance de l'entreprise que se soit du côté financiers ou de résolution des conflits entrepreneuriales.

Tableau n°21 : Niveau de formation des effectifs en pourcentage

Taille de l'entreprise	Nombre d'entreprises	Pourcentage (%)
Petite entreprise	3	15%
Moyenne entreprise	2	32%
Grande entreprise	3	53%
Très grande entreprise	--	--
Total	8	100 %

Source : Etablie par les auteurs d'après l'enquête de terrain.

Le tableau n°21 nous montre que les grandes entreprises connaissent une croissance en termes de formation que se soit primaire, secondaire ou universitaire et cela dans le but d'acquérir de nouvelles informations intellectuelles dans le but d'innover plus par le futur.

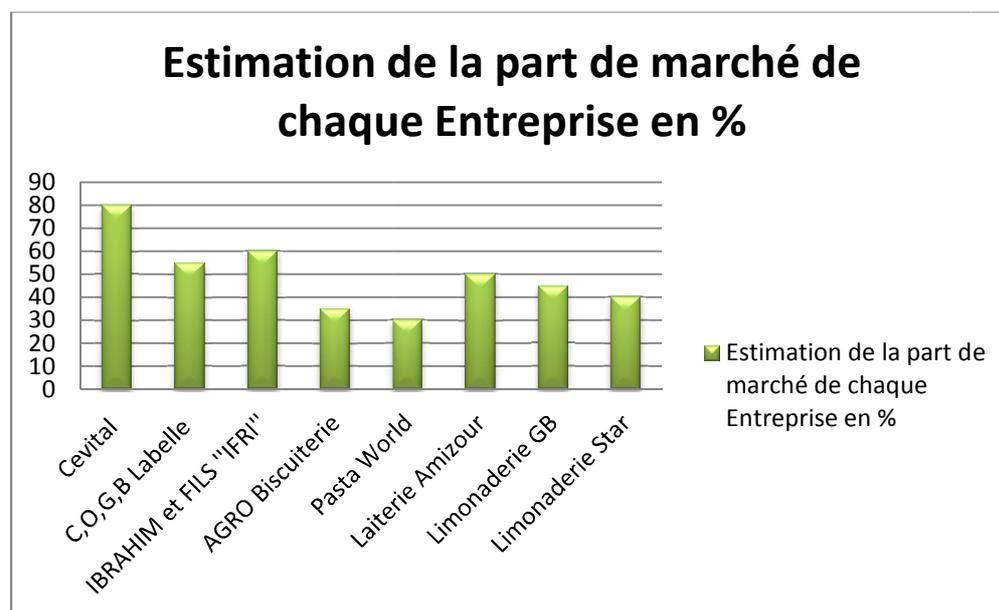
Tableau n° 22 : Les différents concurrents des entreprises

L'entreprise	Ses concurrents
Cevital	Afia, Safia, Labelle
C.O.G.B Labelle	Cevital, Candia
Ibrahim et FILS 'IFRI'	Star, Lala khedija, Toudja
Agro Biscuiterie	IFRI , Bimo
Pasta World	SIM, Safina, Labelle
Laiterie Amizour	--
Limonaderie Gadouche Boualem	Star, Ifri
Limonaderie Star	Ifri, Toudja

Source : Etablie par les auteurs d'après l'enquête de terrain.

La concurrence accrue de certaines entreprises par rapport à d'autres a fait qu'elle a été le facteur essentiel, d'après notre enquête, à s'orienter vers l'innovation afin de conserver leur clientèle et, donc, leur part de marché. La figure suivante, illustre bien ce dernier point :

Figure n°11 : Estimation de la part de marché de chaque entreprise en pourcentage



Source : Etablie par les auteurs d'après l'enquête de terrain.

Cette concurrence qui a poussé à l'innovation peut trouver une explication en regardant le type de gestion pratiquée par ces entreprises, voir le tableau suivant :

Tableau N° 23 : Type de gestion pratiquée par les entreprises

Entreprises	Gestion par le propriétaire	Gestion par les membres de la famille	Gestion par des spécialistes
CEVITAL		✓	
LABELLE C.O.G.B			✓
IBRAHIM ET FILS "IFRI"		✓	
AGRO-BISCUITERIE	✓		
PASTA WORLD	✓		
LAITERIE AMIZOUR	✓		
LIMONADERIE GADOUCHE BOUALEM	✓		
LIMONADERIE STAR		✓	

Source : Etablie par les auteurs d'après l'enquête de terrain.

Le type de gestion pratiquée par les entreprises n'explique pas toutes leurs performances, le mode de financement pratiqué ainsi que la localisation du marché de vente (clientèle fidélisée) donne d'autres explications sur les motivations les pratiques de l'innovation au sein de ces entreprises, voir le tableau suivant pour plus de détails :

Tableau n°24 : Les formes de financement et le marché de vente des entreprises

Entreprise	Type de financement	Formes de financement			Marché de vente		
		Moyens de financement individuels	Exploitation de moyens de financement du réseau	Recours aux crédits bancaires	Marché local ou régional	Marché national (plusieurs wilayas)	Marché extérieur
CEVITAL				X	X	X	X
LABELLE C.O.G.B				X		X	
IBRAHIM ET FILS "IFRI"				X	X	X	X
AGRO BISCUITERIE		X		X		X	
PASTA WORLD				X	X	X	X
LAITERIE AMIZOUR				X	X		
LIMONADERIE GADOUCHE BOUALEM			X		X	X	
LIMONADERIE STAR			X		X	X	

Source : Etablie par les auteurs d'après l'enquête de terrain.

Afin de mieux expliquer ce tableau, on résume, dans les points suivants, l'ensemble des facteurs qui servent comme facteur important de motivation dans l'innovation :

- **Les aides publiques qu'ont déjà bénéficiées les entreprises est réalisées comme suit :** en ce qui concerne les aides auprès de l'Etat, seulement 3 entreprises ont pu bénéficier de ces aides :
 - Cevital ; ANDI
 - Labelle ; aides auprès des banques
 - Pasta world ; tout type
- **La pérennité des entreprises ?**

La plupart des entreprises ont répondu sur la pérennité de leur entreprise du fait qu'elle soit toujours liée aux compétences professionnelles des dirigeants des entreprises qu'elle soit évolutive ou pas dans l'avenir, et après avoir une bonne organisation et la disposition de sauvegarde des activités de la société.

- **Les raisons de pérennité des entreprises :**

Les entreprises, telles que : Cevital, Pasta world ont répondu que parmi les raisons de leur pérennité, se cache :

- Le sérieux et la ponctualité ;
 - Disposer d'une santé financière à long terme ;
 - Le marché vierge (cas pour Cevital) ;
 - Basée sur les compétences ;
-
- **Les facteurs qui contribuent à la disparition des entreprises au cours des premières phases du cycle de vie puis sur une période qui dépasse les cinq premières années, après sondage sont les suivants :**
 - Risques de perdre des parts de marché ;
 - Main d'œuvre disqualifiée ;
 - Fonds d'investissement faible ;
 - Mauvaise gestion ;
 - Corruption ;
 - Négligence des produits du management.

- Les facteurs qui contribuent à la surmonte des événements (ouverture à la concurrence, changement technologique, et autres), sont :
 - Changement technologique ;
 - Changement de la gestion dans l'entreprise.

Le tableau suivant, donne plus de détails sur ces différents changements :

Tableau n°25 : Degré d'anticipation des changements stratégiques concernant les domaines de décision.

Entreprise	Portefeuille d'activité (mouvements éventuels de diversification ou de recentrage)				Modes de développement et alliances			
	Très anticipé	Relativement bien anticipé	peu anticipé	Pas du tout	Très anticipé	Relativement bien anticipé	peu anticipé	Pas du tout
CEVITAL		X			X			
LABELLE C.O.G.B		X				X		
IBRAHIM ET FILS "IFRI"	X				X			
AGRO- BISCUITERIE		X				X		
PASTA WORLD	X					X		
LAITERIE AMIZOUR		X					X	
LIMONADERIE GADOUCHE BOUALEM			X				X	
LIMONADERIE STAR	X				X			

Source : Etablie par les auteurs d'après l'enquête de terrain.

Ainsi, le degré d'anticipation des changements stratégiques concernant les domaines de décision (Portefeuille d'activité et Modes de développement et alliances), explique, aussi, la stratégie des entreprises quant à leur pérennité sur le marché national.

Cet objectif ne serait se réaliser s'il n'y a pas une vraie stratégie des ressources humaines, stratégie financière, stratégie sociale et préparation des successions ; tous ces éléments sont détaillés dans le tableau suivant :

Tableau n°26 : Stratégie des ressources humaines, stratégie financière, stratégie sociale et préparation des successions

Entreprise	Stratégie financière				Stratégie des ressources humaines, stratégie sociale et préparation des successions			
	Très anticipé	Relativement bien anticipé	peu anticipé	Pas du tout	Très anticipé	Relativement bien anticipé	peu anticipé	Pas du tout
CEVITAL	X						X	
LABELLE C.O.G.B			X				X	
IBRAHIM ET FILS "IFRI"	X				X			
AGRO-BISCUITERIE		X				X		
PASTA WORLD	X							X
LAITERIE AMIZOUR			X			X		
LIMONADERIE GADOUCHE BOUALEM		X				X		
LIMONADERIE STAR	X				X			

Source : Etablie par les auteurs d'après l'enquête de terrain.

D'autres éléments sont pratiqués par ces entreprises afin de conserver leur pérennité sur les marchés ; la communication institutionnelle, compétences distinctives et managériales présentent ces éléments et qui sont en partie des éléments explicatifs du degré d'innovation pratiqué par ces entreprises ; le tableau suivant donnera plus d'informations sur ces éléments :

Tableau n°27 : Communication institutionnelle, compétences distinctives et managériales

Entreprise	Communication institutionnelle				Compétences distinctives et managériales (évolution des compétences distinctives dans le futur)			
	Très anticipé	Relativement bien anticipé	peu anticipé	Pas du tout	Très anticipé	Relativement bien anticipé	peu anticipé	Pas du tout
CEVITAL	X				X			
LABELLE C.O.G.B			X				X	
IBRAHIM ET FILS "IFRI"			X			X		
Agro Biscuiterie	X						X	
PASTA WORLD	X						X	
LAITERIE AMIZOUR			X				X	
LIMONADERIE GADOUCHE BOUALEM			X				X	
LIMONADERIE STAR	X				X			

Source : Etablie par les auteurs d'après l'enquête de terrain.

Ainsi, on peut considérer que les facteurs internes et externes pouvant expliquer la pérennité des entreprises se résument comme suit:

- Le marché (facteur externe) ;
- Les ressources humaines (interne) ;
- La concurrence.

Tableau n°28 : La structure de la R&D dans l'entreprise

Entreprises	Ya t-il une structure de Management de R&D	
CEVITAL	Oui	
IBRAHIM ET FILS	Oui	
C.O.G.B LABELLE	Oui	
AGRO BISCUITERIE	Oui	
PASTA WORLD	Oui	
LIMONADERIE GB		Non
LIMONADERIE STAR		Non

Source : Etablie par les auteurs d'après l'enquête de terrain.

En analysant le tableau n°29 en termes de structure de la R&D dans l'entreprise (ce qui représente la capacité à innover), on comprendra mieux le tableau n°30 sur le pourcentage du chiffre d'affaires consacré à la R&D entre 2010 et 2014 :

Tableau n°29 : Pourcentage du chiffre d'affaires consacré à la R&D entre 2010 et 2014

Entreprise	2010	2011	2012	2013	2014
CEVITAL	10%	15%	15%	15%	20%
C.O.G.B LABELLE	15%	34%	--	--	--
IBRAHIM ET FILS « IFRI »	15%	20%	30%	30%	35%
AGRO- BISCUITERIE	--	--	--	--	--
PASTA WORLD	--	--	--	--	--
LAITERIE AMIZOUR	--	--	--	--	--
LIMONADERIE GADOUCHE BOUALEM	--	--	--	--	--
LIMONADERIE STAR	15%	15%	--	--	--

Source : Etablie par les auteurs d'après l'enquête de terrain.

D'après les statistiques du tableau, on remarque que seulement les deux entreprises IBRAHIM ET FILS « IFRI » et CEVITAL ont pu avoir une stratégie de financement continu et progressif pour la recherche et le développement (donc, recherche d'innovation), ce qui explique leur performance ainsi que leur pérennité.

Le pourcentage de ce financement est réparti selon le type d'innovation approprié à chaque entreprise ; le tableau suivant nous résume ce point :

Tableau n°30 : Types d'innovation des entreprises enquêtées

Type d'innovation	produit	Procédés	organisationnelle
Fréquence %	30%	30%	20%

Source : Etablie par les auteurs d'après l'enquête de terrain.

D'après ce tableau, on constate que 30% des entreprises pratiquent le type d'innovation, dit innovation de produit, et 30% pratiquent, également, l'innovation de procédés et 20% des entreprises pratiquent le type d'innovation organisationnelle. On peut dire alors, que ces trois types d'innovation sont, généralement, les plus pratiqués par les entreprises.

Tableau n° 31 : Obstacles rencontrés en matière d'innovation

Entreprise	Coûts d'innovation	Manque de source de financement	Rigidités organisationnelles	Manque de personnel qualifié	Manque d'information sur les technologies	Manque d'information sur les marchés	Rigidité des normes	Manque de temps	Client peu réceptifs
CEVITAL			X				X		X
LABELLE C.O.G.B	X								
IBRAHIM ET FILS "IFRI"					X		X		X
AGRO-BISCUITERIE	X								
PASTA WORLD	X								
LAITERIE AMIZOUR	X	X			X				
LIMONADERIE GADOUCHE BOUALEM					X				
LIMONADERIE STAR					X				

Source : Etablie par les auteurs d'après l'enquête de terrain.

Parmi les obstacles les plus cités, d'après notre enquête de terrain, il en ressort deux majeurs ; les coûts élevés de l'innovation ainsi que le manque d'informations sur les technologies, ce qui explique le non recours de la plupart des entreprises à l'innovation comme moteur important de leur pérennité. D'autres obstacles sont à prendre très au sérieux également,

comme : la rigidité des normes, la rigidité organisationnelle, le manque de source de financement ainsi que le fait que les clients ne soient pas réceptifs aux changements.

La conception de ces obstacles peut se comprendre à travers le tableau suivant où il est question d'expliquer les différents systèmes d'information pratiqués au sein de ces entreprises où la majorité d'entre elles utilisent la veille commerciale ainsi que la veille technologique :

Tableau n°32 : Systèmes d'information dans l'entreprise

Entreprises	Veille commerciale	Veille concurrentielle	Veille technologique	Autres
CEVITAL	x	x	X	
LABELLE C.O.G.B				
IBRAHIM ET FILS "IFRI"	x	x	X	
AGRO- BISCUITERIE	x	x		
PASTA WORLD	x	x		
LAITERIE AMIZOUR	x		X	
LIMONADERIE GADOUCHE BOUALEM				Support d'opérations
LIMONADERIE STAR	x	x		

Source : Etablie par les auteurs d'après l'enquête de terrain.

Ces systèmes d'information s'appliquent en fonction des outils de communication internes et externes appliqués par ces entreprises. Ainsi, on remarque selon le tableau n° 33 que seulement l'entreprise CEVITAL utilise le niveau 6 en outils internes communication alors qu'elle n'en a aucun en externe. Toutes les autres entreprises combinent les deux outils (internes et externes) dans leur stratégie de communication ; voir le tableau suivant :

Tableau n°33 : Outils de communication internes et externes

Entreprises	Outils internes Notation de 1 «peu d'outils» à 6 «beaucoup d'outils».						Outils externes Notation de 1 « peu d'outils» à 6 «beaucoup d'outils».					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
CEVITAL						x						
LABELLE C.O.G.B			x						x			
IBRAHIM ET FILS 'IFRI'				x						x		
AGRO-BISCUITERIE		x							x			
PASTA WORLD		x						x				
LAITERIE AMIZOUR	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
LIMONADERIE GADOUCHE BOUALEM				x						x		
LIMONADERIE STAR	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Source : Etablie par les auteurs d'après l'enquête de terrain.

Conclusion du chapitre IV

Il ressort de l'enquête que les entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia quelque soit leur taille, leur dimension, connaissent une faiblesse en matière d'innovation. Elles se concentrent sur la présentation des innovations de type incrémentale, alors que les innovations radicales sont méconnues. Cela est expliqué par le non modification des comportements de ces entreprises face à la mondialisation caractérisée par l'accélération technologique. Les entreprises se focalisent sur la production de biens de consommation afin de satisfaire la demande locale, sans se soucier de l'amélioration de la qualité des produits commercialisés à cause de l'absence de la concurrence des entreprises étrangères.

Il semble que la dynamique de l'innovation se heurte principalement au manque de compétences dans le management de ces entreprises. Ce problème central est dû à l'absence de politique d'innovation non programmée au sein des entreprises algériennes ; ceci s'explique d'une part, par l'absence de programmes de valorisation des compétences et des qualifications, l'insuffisance des ressources financières et d'autre part, par le caractère inadéquat de la culture des dirigeants en décalage avec l'esprit d'innovation et de créativité, sachant qu'aujourd'hui, l'innovation couvre une importance cruciale pour l'amélioration des performances et la réussite de chaque entreprise.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Ce travail nous a permis de confirmer que l'activité d'innovation est indispensable pour les entreprises ; la performance dans la production de l'innovation varie toutefois entre les grandes entreprises et les PME. En effet, les entreprises de petite taille ont des ressources financières limitées pour soutenir l'effort des activités de recherche et de développement (R&D), et se caractérisent souvent par de faibles capacités d'innovation par rapport aux grandes. L'apprentissage et le progrès existant dans ces entreprises est au même titre que dans les grandes entreprises, mais sous une autre forme : c'est un processus empirique, différent de la R&D au sens classique, plus proche d'un processus de diffusion d'adaptation que d'innovation, au sens strict. Les petites entreprises font une recherche d'un type différent (R&D informelle) et s'appuient surtout sur leurs avantages organisationnels.

L'activité d'innovation met à contribution non seulement le personnel du laboratoire de recherche et développement, mais aussi celui de la production, de la vente, etc. L'innovation n'est plus seulement liée aux compétences technologiques de l'entreprise, mais aussi aux compétences productives, de conception, d'organisation...C'est l'ensemble de ces compétences qui permettent à l'entreprise de prendre en compte les contraintes qui pèsent sur l'innovation.

Si l'innovation constitue un facteur essentiel de compétitivité économique, elle ne saurait être réduite à la recherche et aux brevets. C'est pour cela qu'on trouve que certains pays se sont traditionnellement davantage intéressés à l'innovation, tandis que d'autres pays développés de réelles compétences pour développer et commercialiser les innovations.

Il semble aujourd'hui essentiel de stimuler la capacité d'innovation des entreprises. A l'heure de la mondialisation, les investissements en recherche ne pourront y suffire. L'innovation constitue une source de valeur et de revenu pour les entreprises et pour l'économie si elle se traduit dans l'activité commerciale et opérationnelle des firmes.

Dans ce contexte, ce rapport présente une vision élargie de l'innovation reposant sur quelques idées-clés :

- L'innovation revêt des formes multiples. Elle porte à la fois sur l'offre, sur les processus et sur les modèles économiques. L'innovation d'usage joue un rôle

essentiel, dont il ne faut pas sous-estimer l'impact économique. Même pour les innovations technologiques, une analyse des usages constitue un facteur essentiel pour stimuler leur adoption et leur utilisation, seules génératrices de revenus ;

- La recherche, lorsqu'elle aboutit, génère une invention qui ne saurait être assimilée à l'innovation. Pour que les entreprises soient innovantes, de nombreux autres éléments fonctionnels et facteurs organisationnels doivent intervenir, notamment le marketing, le design et la créativité ;
- L'innovation ne survient pas par hasard ou par à-coups, elle résulte de processus itératifs de long terme intégrant des ingrédients, des démarches et des résultats. C'est pourquoi, il convient de stimuler la capacité d'innovation des entreprises en s'inscrivant dans le long terme ;
- A l'instar des activités de création, l'innovation repose sur une économie de la quantité où les succès sont rares et souvent difficiles à prévoir, et où la quantité de projets menés en parallèle permet l'équilibre économique de l'ensemble. Il ne s'agit pas de remettre en cause l'opportunité de grands projets, mais de souligner la nécessité, pour les entreprises et les pouvoirs publics, de ne pas se focaliser sur l'innovation de rupture, difficile à prévoir, plus encore à planifier. Une trop forte volonté de planification et de tri a priori peut assécher l'ensemble ;
- L'innovation ne peut être considérée du seul ressort de certains secteurs, de certaines tailles d'entreprises, voire de certaines fonctions puisque par, définition, elle se nourrit de la complémentarité des secteurs, des entreprises et des fonctions. Le sujet exige une vision transversale, large et volontariste, seule à même de faire évoluer les mentalités, qui jouent un rôle essentiel sur ce sujet et sont aujourd'hui peu propices.

Dans ce cadre d'enchaînement d'idées sur l'application de l'innovation dans les sociétés, on constate, à l'échelle nationale, que La PME algérienne est coincée dans une crise, ponctuée par de nombreux problèmes et contraintes, ce qui la rend incapable de connaître une croissance durable, en particulier dans un nouvel environnement qui se distingue par des nouvelles données imposées par des nouveaux concepts dont le plus important est la mondialisation économique.

De ce fait, créer davantage d'emplois viables, et pas précaires, ne sera atteint qu'à travers une croissance :

- Intensive pour bénéficier par des gains de productivité et de la rentabilité qui permettent d'augmenter les revenus ;
- Extensive pour tirer profit de l'ouverture de nouvelles usines et générer par conséquent la création d'emploi.

Dans notre travail, nous nous sommes posé la question centrale de savoir dans quelle mesure les entreprises de la wilaya de Bejaia sont innovantes ? La réponse à cette question exigeait un traitement sur plusieurs fronts à la fois : théoriques et empiriques, d'exploration et de synthétisation, d'analyse macro et micro-économique. La nature complexe du thème si elle est justifiée d'une part de la complexité même de l'objet étudié, il est également rendu plus complexe par l'absence de statistiques inhérentes à l'innovation dans la wilaya de Bejaia. Cette situation nous a poussés à nous engager dans une enquête de terrain et de cibler un secteur particulier, en l'occurrence dans notre cas celui de l'agro-alimentaire. Ceci fait, et après analyse des résultats, nous pouvons conclure en disant que les résultats obtenus nous permettent de répondre à notre problématique et les questions subsidiaires posées au préalable. Effectivement, nous pouvons lire dans les résultats que les entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia, quelque soit leur taille, réalisent des activités d'innovation, mais elles connaissent une faiblesse en matière de cette activité. La quasi-totalité des innovations réalisées dans ces entreprises sont de type incrémentale et des adaptations de produits déjà existants.

Par ailleurs, une faible maturité du contexte concurrentiel caractérise aujourd'hui le secteur de l'agroalimentaire. Il existe sur ce marché de réelles opportunités de croissance pour ces entreprises et la consolidation des parts de marché restent leur objectif de taille. L'innovation est considérée comme une stratégie incontournable pour la concrétisation de cet objectif.

Les entreprises du secteur agroalimentaire de la wilaya de Bejaia, rencontrent des obstacles pour mener des activités d'innovation, obstacles liés essentiellement à la contrainte des coûts lourds engendrés par la R&D. En effet, compte tenu de l'importance des activités de R&D pour l'innovation et les ressources limitées que les PME de la wilaya de Bejaia peuvent consacrer à la (R&D). Une grande partie des entreprises (PME) ne possède pas de compétences techniques pour acquérir et maîtriser les nouvelles machines de production et soutenir les activités innovatrices. Un problème qui ne concerne pas que les PME et qui est souvent cité comme une cause majeure de la précédente stratégie d'industrialisation. C'est

parce qu'elles manquent souvent d'un personnel technique (chercheurs, ingénieurs, techniciens, etc.) que ces entreprises ne font pas assez d'activité de R&D. Ajoutant à l'ensemble de ces éléments, la faible coopération entre les organismes de recherche et les entreprises en matière d'innovation.

De plus, la faible concurrence du marché local ne motive pas les entreprises à adopter des équipements modernes pour soutenir des projets d'innovation.

Une autre explication qui nous semble pertinente est que les PME de la wilaya de Bejaia n'ont pas de facilités ou de moyens pour accéder à l'information sur les nouvelles technologies. Aussi, le financement des équipements modernes et des activités de (R&D) est difficile dans la mesure où les fonds propres de ces entreprises sont faibles et l'accès au financement externe soulève beaucoup d'obstacles.

Enfin, d'après les résultats de notre enquête on peut citer quelques perspectives à envisager afin de stimuler les entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia à innover et faire face à la concurrence internationale :

- Pour vivre et survivre, les entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia doivent innover et créer des avantages compétitifs qui permettront de les marquer de leurs concurrents ;
- Les entreprises doivent être plus réactives que jamais ; suite aux variations de la demande, la globalisation croissante des économies, et l'exigence des consommateurs qui augmentent l'instabilité des marchés ;
- L'Etat doit soutenir les entreprises en créant des programmes spécialisés pour encourager l'innovation ;
- Les entreprises doivent faire face aux nouvelles technologies ;
- Embaucher un personnel qualifié et compétant dans le domaine.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

I-Ouvrages :

- 1-** AMENDOLA Mario, GAFFARD Jean-Luc, « La dynamique économique de l'innovation », Edition Economica, Paris, 1988.
- 2-** BELLON. Bertrand, « L'innovation Créatrice », Edition Economica, Paris, 2002.
- 3-** BENGHOZI J-P, « Innovation et gestion de projets », Edition Eyrolles, Paris, 1988.
- 4-** BONVALLET M, « En quoi l'innovation est-il un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises », Curies, 2010.
- 5-** BOUBA-OGLA. «l'économie de l'entreprise», Editions du seuil, collection points. Economie, university of poitiers.
- 6-** BUSSNAULT C, PRETET N, « Economie et gestion de l'entreprise », Paris, 2008.
- 7-** CORBEL P : « Technologie, innovation, stratégie : de l'innovation technologique à l'innovation stratégique », Gualino, Lextenso éditions 2009.
- 8-** DRUCKER P, « Les entrepreneurs », Edition Jean-Claude lattes pour la traduction Française, (livre de poche, Paris 1989).
- 9-** ESPOSITO Marie Claude, ZUMELLO Christine, « L'entrepreneur et la dynamique économique ; l'approche anglo-saxonne », Economica, 2003.
- 10-** GARETTE. B, DUSSAUGE. P, DURAND. R, « Strategor », éd, Dunod, Paris, 2009.
- 11-** GIGET. M, « L'innovation dans l'entreprise », Technique de l'ingénieur, traité généralités, A4 010, vol. AG 2, Mai 1994.
- 12-** GIGET. M, « La dynamique stratégique de l'entreprise » ; Innovation, croissance et redéploiement a partir de l'arbre de compétences ; Dunod, Paris, 1998.
- 13-** GROFF Arnaud, « Manager l'innovation», Edition Afnor, Paris, 2009.
- 14-** HEBBAR. K, « Les compétences clés de l'entrepreneur innovateur : L'influence de l'expertise pré-entrepreneuriale », Paris, Juin 2001.
- 15-** JEAN LAKHMANN, « Le financement des stratégies de l'innovation », Edition Economica, Paris, 1993.
- 16-** LACHAAL. L, « La compétitivité : concepts, définitions, et applications », Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (NRAT), Ariana, 2001.
- 17-** LE NAGARD-ASSAYAGE. Et MANCEAU. D, « Marketing des nouveaux produits », Dunod, 2005.

- 18-** LOILIER. T, TELLIER. A, Gestion de l'innovation : « Comprendre le processus d'innovation pour le piloter », EMS Editions, Paris, 2013.
- 19-** LORINO. P, « Comptes et récits de la Performance : essai sur le pilotage de l'entreprise », les Editions d'organisation », Paris, 1995.
- 20-** MEZIANI. M : « La gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises, cas de l'entreprise portuaire de Bejaia », 2004.
- 21-** MORAND P, D. MANCEAU, « Pour une nouvelle vision de l'innovation », Avril 2009.
- 22-** MORCK Randall, «management ownership and market valuation», university of Alberta Edmonion, 2001.
- 23-** NICOLAS. F, FRIEGER. L, « Innovation, clef du développement », Edition Masson, Paris, 1995.
- 24-** PATRIS. C, WARRANT. F, « La simulation de l'innovation technologique favorable au développement durable », Février 2001.
- 25-** PERRIN Jacques, « Concevoir l'innovation industrielle », Edition CNRS, Paris, 2001.
- 26-** PIERRE. S, LOUISE. P (UQAT) ; « La croissance des PME », Exploration des facteurs de croissance auprès de l'entreprise », canada, 1998.
- 27-** PORTER. M, « L'avantage Concurrentiel des Nations », éd. Interdictions, Paris, 1993.
- 28-** RACHEDI. A, « Identification des facteurs déterminant l'innovation au sein des PME Algériennes », Juin 2014.
- 29-** SCHUMPETER cité par Clerc. D, « Déchiffrer les grand auteurs de l'économie et de la sociologie », Edition la découverte et Syros, Paris, 1998.
- 30-** SOMSEHWAR Rao, ASHFAQ Ahmed, WILLIAM Horsman et PHAEDRA Kaptein-Russel, « l'importance de l'innovation pour la productivité », Observatoire International de la Productivité, Canada, 2001.
- 31-** TARONDEAU. J-C, VUIBERT, « Recherche et Développement », 1994.
- 32-** VERONIQUE BOUCHARD, « Entrepreneuriat, Innovation et croissance », entreprendre dans l'entreprise ; Dunod, Paris, 2009.
- 33-** 33-WTTERWULGHE. R, « la PME, une entreprise humaine », de BOECK, 1998.

II- Mémoires et Thèses :

- 1- ARDJOUNE Idriss « Libéralisation et ouverture de l'économie Algérienne : Quel impact sur la gouvernance des entreprises agroalimentaires, cas de la wilaya de Bejaia », Thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme des hautes études du CIHEAM, soutenance le 8 décembre 2009.
- 2- Canel Annie, « Processus d'innovation technique, organisation de la firme et organisation spatiale, le cas de l'électronique », Thèse de Doctorat de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, soutenue le 4 Mai 1993.
- 3- CORTES ROBLES Guillermo, « Management de l'innovation technologique et des connaissances », Thèse présentée pour obtenir le titre de docteur de l'Institut National Polytechnique de Toulouse ? école doctorale : Systèmes spécialité : systèmes industriels, soutenance le 19 juillet 2006.
- 4- CORSANI. A, Cité par SANDER Anne, « Les politiques de soutien à l'innovation », Thèse de doctorat en sciences économiques, une approche cognitive, le cas des Cortechs en Alsace », Ecole de Doctorale Augustin Cornot Juin, 2005.
- 5- GELINIER. O, cité par, GINTIG Rasmi, « Intégration du système d'aide à la décision multicritères et du système d'intelligence économique dans l'ère concurrentielle ». Thèse pour l'obtention du Doctorat de l'université de droit et des sciences d'Aix Marseille, 2000.
- 6- -Torres Olivier, cité par, SMADI LAKHDAR, « compétitivité et mise à niveau des systèmes de production des PME, étude de cas : SARL TRANSPROFIL FRERE BENCHADI », Magister spécialité Génie industriel, université Hadj Lakhdar, Batna, 2010.

III- Articles et Revues:

- 1- AKRICH. M, CALLON. M, et LATOUR. B, « A quoi tient le succès des innovations, Dixième épisode : L'art de choisir les bons porte-parole », Annales des Mines, Série Gérer et comprendre, septembre, 1988.
- 2- D.MORRIS. D: The economic system in UK; Oxford University Press, Oxford, 1985.
- 3- LEFOY. F et O. TORRES (2000), « La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales », Revue Innovation, 2000.

- 4- Manuel d'Oslo, « Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », 3^{ème} Edition, OCDE, 2005.
- 5- OCDE et Eurostat, Manuel d'Oslo « principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », OCDE, paris, 2005.
- 6- PARX. J-Yves: Le guide du Knowledge management, Dunod, Paris, 2000.
- 7- Pinch et Bijker, La méthode des « GPS » dans «L'entreprise familiale : un état de l'art » de Allouche José et AMANN Bruno, 1989. Paris, France.
- 8- Rapport aux ministres sur la stratégie de l'OCDE pour l'innovation, « Mobiliser l'innovation pour affermir la croissance et relever les défis planétaires et sociaux », Mai 2010.

IV- Colloques et Communication :

- 1- Abdelkader DJEFLAT, « L'innovation dans l'entreprise Algérienne », Déjeuner Débat organiser par Think-Tank ; « défendre l'entreprise », restaurant le Tantra, bois des arcades, 17 Juillet 20 01.
- 2- Farida Merzouk, « PME et compétitivité en Algérie », université de Bouira, 2008.
- 3- FOREST. Joëlle, MICAELLI. Jean-Pierre, PERRIN. Jacques, «Innovation et conception : pourquoi une approche en terme de processus », communication pour le deuxième congrès international Franco-québécois des génies industriel- ALBI, 1997.
- 4- KHAMASSI. F, el Efrit et HASSAINYA. J, « Analyse de la compétitivité de l'entreprise et les produits agro-alimentaires : et apport de l'approche filière », institut national agronomique de Tunisie, Tunis, 2001.

V- Sites internet :

- 1- : www.abhatoo.net.ma/.../PME%20et%20compétitivité%20en%20Algérie.
- 2- www.andi.dz/cadre/ordo.i.htm.
- 3- asso.nordnet.fr/adreg/Allouche-Amann3.pdf.
- 4- <http://defendrelentreprise.typepad.com/think-tank-defendre-lent/2011/07/index.html>.
- 5- www.jinnove.com/upload/documentaire/OO-om48.pdf.
- 6- www.oecd.org/innovation/strategy.
- 7- www.oliviers.net/elements/travaux.htm.
- 8- www.ons.dz.
- 9- www.wikimemoire.com.

VI- Bulletins :

- 1- Bulletin d'information Statistiques n°17, Ministère de l'industrie, de petite et moyenne entreprise, et de la promotion de l'investissement, premier semestre 2010.
- 2- -Bulletin d'informations statistiques de la PME n° 23, Ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, mars 2013.
- 3- -Bulletin d'informations statistiques de la PME n°24, Ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, mars 2013.

ANNEXES

Questionnaire

ENQUETE SUR LE ROLE DE L'INNOVATION DANS LA CROISSANCE ET
LA COMPETITIVITE DES PME DE L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE DE
LA WILAYA DE BEJAIA

1-Présentation de l'entreprise

- Identification de l'entreprise :

Nom de l'établissement :

Adresse :

- Date de création de l'entreprise :

.....

- Le secteur d'activité investis :

.....

- Le siège social de l'entreprise :

.....

- Effectifs :.....

- Statut de l'établissement :

- Entreprise individuelle

- SARL

- EURL

- SA

- SNC

- Biens produits :

.....

.....

- Volume de production

Produit X	2010	2011	2012	2013	2014

- Chiffre d'affaire

Produit X	2010	2011	2012	2013	2014

- Effectifs par CSP

	2010	2011	2012	2013	2014
Cadres administratifs					
Cadres techniques					
Agent de maîtrise					
Agent d'exécution					
Effectifs total					

- Niveau de formation des effectifs

Niveau de formation	Nombre
Sans formation	
Primaire	
Secondaire	

- Votre activité est-elle stable ou évolue-t-elle beaucoup ?

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

- Quelle est la durée du cycle de vie de vos produits ?

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

- Quels sont vos concurrents ?

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

- Pouvez-vous estimer votre part de marché ?

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

- Quel est le type de gestion pratiquée par votre entreprise (gestion par le propriétaire, gestion par les membres de la famille ou gestion par des spécialités) ?

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

- Quels sont les formes de financements de l'innovation déjà utilisés par votre entreprise ? Et lequel privilégiez vous ?

- Moyens de financement individuels ;

- Exploitation de moyens de financement du réseau familial ou amical ;
- Recours aux critères bancaires ;
- Quels est votre marché de vente ?
 - Marché local ou régional
 - Marché national (plusieurs wilayas) ;
 - Marché extérieur ;
- Quelles perspectives ?

.....

.....

.....

- De quelles aides publiques avez-vous déjà bénéficié ?

.....

.....

.....

- Qu'entendez-vous par pérennité de votre entreprise ?

.....

.....

.....

- Quels sont les facteurs internes et les facteurs externes pouvant expliquer votre pérennité ?

.....

.....

.....

- Quelles sont les raisons de votre pérennité ?

.....

.....

.....

- Quels sont les facteurs qui contribuent selon vous à la disparition d'une entreprise au cours des premières phases du cycle de vie puis sur une période qui dépasse les cinq premières années ?

.....

.....

.....

.....

- Comment votre entreprise a-t-elle surmonté les événements (ouverture à la concurrence, changement technologique.....et autres) qui en général ont emporté d'autres entreprises ?

.....

.....

.....

- Quel est votre degré d'anticipation des changements stratégiques concernant les domaines de décision suivants ?
 - Portefeuille d'activité (mouvements éventuel de diversification ou de recentrage).

Très anticipé	Relativement bien anticipé	Peu anticipé	Pas du tout

- Modes de développement et alliances

Très anticipé	Relativement bien anticipé	Peu anticipé	Pas du tout

- Stratégie financière

Très anticipé	Relativement bien anticipé	Peu anticipé	Pas du tout

- Stratégie des ressources humaines, stratégie sociale et préparation des successions

Très anticipé	Relativement bien anticipé	Peu anticipé	Pas du tout

- Communication institutionnelle

Très anticipé	Relativement bien anticipé	Peu anticipé	Pas du tout

- Compétences distinctives et managériales (évolution souhaitée des compétences distinctives dans le futur)

Très anticipé	Relativement bien anticipé	Peu anticipé	Pas du tout

- Quelques PDG d'entreprises déclarent que, c'est le dirigeant qui fait succès de l'entreprise indépendamment du produit et du marché. Qu'en pensez-vous ?

- Quelles doivent être les qualités d'un bon manager ?

- Pensez-vous que le système d'information de votre entreprise dispose des indicateurs permettant de piloter la performance sur le long terme ?

- Pourriez-vous évaluer les propositions en vous aidant d'une échelle de notation de 1 à 5 (5 étant la meilleure note)

Influence des caractères sur la pérennité de l'entreprise	1	2	3	4	5
Une focalisation sur le métier (diversification faible)					
un degré d'innovation					
Une bonne position sur le marché					
La longévité des équipes dirigeantes					
Une forte culture d'entreprise					
Une décentralisation de la structure (délégation)					
Un projet stratégique à long terme					
Influence des facteurs qui contribuent à la disparition d'une entreprise	1	2	3	4	5
L'évolution du marché					

Le changement technologique					
Les erreurs de management					
Les problèmes de succession					
Les problèmes de contrôle de gestion					
Un système d'information inadapté au pilotage de l'entreprise					
Autres (si possibles vous précisez)	1	2	3	4	5
Les qualités d'un bon manager					
La passation					
Le professionnalisme					
La proximité du terrain					
Le sens de la communication					
La vision sur le long terme					
Autres					

- Pensez-vous que la structure de propriété d'une PME peut contribuer à sa performance et de la sorte à sa survie ?

.....

.....

.....

- Certains gérants de petites et moyennes entreprises rattachent le succès des entreprises familiales à leurs spécificités culturelles, sociales et managériales ! Que dites-vous ?

.....

.....

.....

- Soutenez-vous l'idée que parmi les facteurs de blocage dans les PME un manque de compétences managériales, une gestion et une stratégie non adaptées, une mauvaise maîtrise de l'environnement dans ses diverses dimensions, ajoutons à cela les difficultés financières (accès aux marchés de crédits) notamment pendant les premières phases du cycle de vie ?

.....

.....

.....

- Les facteurs pouvant contribuer au succès d'une PME comme de toute autre entreprise peuvent être soit internes liés à l'entrepreneur comme seul maître à bord ou à l'organisation ou encore externes liés à l'environnement avec lequel l'entreprise tisse diverses relations. Etes-vous d'accord ?

.....

.....

.....

- La structure dont jouissent les PME permettant un haut degré de créativité, de flexibilité et de souplesse est d'avantage considérée faisant partie des facteurs de compétitivité de ce type d'entreprise notamment dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Que voyez-vous ?

.....

.....

.....

- Le comportement financier des PME caractérisé par la prudence et l'aversion au risque figure parmi les facteurs

explicatifs de leur survie et résistance dans un marché de plus en plus libéralisé. Etes-vous d'accord ?

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

- Voyez-vous dans la nature du secteur d'activité un facteur déterminant pour la survie d'une PME ?

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

- Qu'en est-il de l'environnement économique, politique et concurrentiel (intensité concurrentielle, stabilité de l'environnement économique et la politique de l'Etat) ?

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

- Y'a-t-il une structure de R&D ou non ?

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

- Quelle est le pourcentage du chiffre d'affaire consacré a la R&D durant les cinq dernières années ?

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

- Quel est le type d'innovation pratiqué dans votre entreprises?

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

- Quels sont les objectifs des entreprises en matière d'innovation ?

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

- Quelles sont les obstacles rencontrés en matière d'innovation ?

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

- Quelle est le système d'information utilisé dans l'entreprise ?

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

- Quelles sont les outils de communication internes et externes dans l'entreprise ?

.....
.....

Annexe n° 01

Tableau n°44 : Influence des caractères sur la pérennité de l'entreprise

(échelle de notation de 1 à 5)

Entreprise	Influence des caractères sur la pérennité de l'entreprise					Influence des facteurs qui contribuent à la disparation d'une entreprise					Autres (c'est si possible)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CEVITAL			x							x			x	x	x
LABELLE C.O.G.B			x					x	x					x	
IBRAHIM ET FILS 'IFRI'			x											x	
AGRO- BISCUITERIE	x					x					x				
PASTA WORLD	x					x		x			x				
LAITERIE AMIZOUR						x		x			x				
LIMONADERIE GADOUCHE BOUALEM					x						x				
LIMONADERIE STAR					x			x			x				

Source : Etablie par les auteurs d'après l'enquête de terrain.

Liste des figures

Figure n°1 : Les étapes du processus de l'innovation.....	18
Figure n°2 : La vision séquentielle du processus d'innovation.....	23
Figure n°3 : Le processus tourbillonnaire.....	25
Figure n°4 : Les facteurs de compétitivité.....	38
Figure n°5 : Les atouts de compétitivité des entreprises.....	46
Figure n°6 : Le prisme de l'innovation totale.....	66
Figure n°7 : Le cercle vertueux du progrès technique de la croissance.....	69
Figure n°8 : Evolution des PME/PMI en Algérie durant la période 2010/2014.....	75
Figure n°9 : La part des PME privées et publiques au niveau de la wilaya de Bejaia durant l'année 2014.....	87
Figure n°10 : La durée du cycle de vie des différents produits des entreprises.....	101
Figure n° 11 : Estimation de la part de marché de chaque entreprise en pourcentage.....	104
Figure n° 12 : Les objectifs des entreprises en matière d'innovation.....	112

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Les caractéristiques attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement.....	64
Tableau n°2 : Les différentes catégories d'entreprises selon la taille.....	72
Tableau n°3 : Evolution des PME/PMI en Algérie entre 2010 et 2013.....	74
Tableau n°4 : Evolution des emplois déclarés par type de PME.....	75
Tableau n°5 : Evolution des PME privées par secteur d'activité.....	76
Tableau n°6 : Données statistiques sur la population et le nombre de PME dans la Wilaya de Bejaia.....	86
Tableau n°7 : Répartition des projets déclarés par secteur juridique du 01/01/2010 au 31/12/2014.....	89
Tableau n°8 : Structure de financement des projets d'investissement déclarés entre 2010 et 2014.....	89
Tableau n°9 : Répartition des projets déclarés par type d'investissement entre 01/01/2010 et 31/12/2014.....	90
Tableau n°10 : Répartition des projets d'investissement déclarés par tranche de montant entre 2010 et 2014.....	91
Tableau n°11 : Répartition des projets déclarés par tranche d'effectifs de 2010 à 2014.....	91
Tableau n°12 : Répartition des projets d'investissement déclarés par secteurs d'activité regroupés entre 2010 et 2014.....	92
Tableau n° 13 : Répartition des PME privées et emplois par secteurs d'activité durant l'année 2014.....	94

Tableau n°14 : Mouvements des PME par tranche d'effectifs durant l'année 2014.....	95
Tableau n° 15 : Mouvements statistiques des PME par commune.....	96
Tableau n° 16 : Identification des entreprises.....	99
Tableau n° 17 : Evolution du chiffre d'affaires des cinq dernières années.....	100
Tableau n° 18 : Volume de production des entreprises durant les cinq dernières années.....	101
Tableau n° 19 : L'évolution de l'activité des entreprises.....	102
Tableau n° 20 : Répartition des entreprises par tranche d'effectifs pour l'année 2014.....	102
Tableau n° 21 : Niveau de formation des effectifs en pourcentage (%).....	103
Tableau n° 22 : Les différents concurrents des entreprises.....	103
Tableau n° 23 : Type de gestion pratiquée par les entreprises.....	104
Tableau n°24 : Les formes de financement et le marché de vente des entreprises.....	105
Tableau n°25 : Degré d'anticipation des changements stratégiques concernant les domaines de décision.....	107
Tableau n° 26 : Stratégie des ressources humaines, stratégie financière, stratégie sociale et préparation des successions.....	108
Tableau n°27 : Communication institutionnelle, compétences distinctives et managériales.....	109
Tableau n° 28 : La structure de la R&D dans l'entreprise.....	110
Tableau n° 29 : Pourcentage du chiffre d'affaires consacré à la R&D entre 2010 et 2014.....	111
Tableau n° 30 : Types d'innovation des entreprises enquêtées.....	111
Tableau n° 31 : Obstacles rencontrés en matière d'innovation.....	113
Tableau n°32 : Systèmes d'information dans l'entreprise.....	114

Tableau n° 33 : Outils de communication internes et externes.....115

TABLE DES MATIERES

Tables des matières

Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : Approches théoriques et conceptuels de l'innovation.....	5
Introduction	6
Section I : Définition et approches théoriques de l'innovation.....	7
1-1 Définition de l'innovation.....	7
1-2 Quelques concepts liés à l'innovation.....	8
1-2-1 L'invention.....	8
1-2-2 Technologie.....	9
1-2-3 La recherche et développement.....	9
1-3 Les types d'innovation.....	9
1-3-1 Selon la nature de l'innovation.....	9
A) Innovation de produits.....	10
B) Innovation de procédés.....	10
C) Innovation de commercialisation.....	10
D) Innovation d'organisation.....	11
1-3-2 Selon le degré de l'innovation	11
A) Les innovations incrémentales.....	11
B) Les innovations radicales.....	12
1-4) Les approches de l'innovation.....	12
1-4-1 L'approche traditionnelle.....	12
A) L'innovation un événement exogène.....	12
B) L'innovation selon Schumpeter (endogène).....	13
1-4-2 l'approche évolutionniste (l'innovation comme processus).....	14

Section II : Le processus de l'innovation.....	16
2-1 Définition du processus d'innovation.....	16
2-2 Les étapes du processus de l'innovation.....	17
2-2-1 Créer les étapes de l'innovation.....	18
2-2-2 Définir des cibles d'innovation.....	19
2-2-3 Approfondir la connaissance de problématiques.....	19
2-2-4 Générer des idées	20
2-2-5 Choisir son portefeuille de projets.....	20
2-2-6 Développer les projets retenus.....	20
2-2-7 Mettre en œuvre les projets développés.....	20
2-3 Le déroulement du processus d'innovation.....	21
2-3-1 Les modèles en phases.....	21
2-3-2 Les modèles interactifs.....	24
2-3-3 La réconciliation entre les approches séquentielles et interactives.....	26
2-4 Les trois piliers fondateurs de l'innovation.....	28
2-4-1 La créativité.....	29
2-4-2 La valeur.....	29
2-4-3 La conduite du changement.....	29
Conclusion.....	30
CHAPITRE II : Impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises.....	31
Introduction.....	32
Section I : La compétitivité de l'entreprise.....	33
1-1- Généralités sur la compétitivité de l'entreprise.....	33

1-1-1	Définitions et formes de compétitivité.....	33
A)	Définitions basées sur les coûts de production.....	33
B)	Définitions basées sur la part du marché.....	34
C)	Les formes de compétitivité de l'entreprise.....	35
1-1-2	Les indicateurs et les facteurs de compétitivité des entreprises.....	37
A)	Les indicateurs de compétitivité l'entreprise.....	37
B)	Les facteurs de compétitivité de l'entreprise.....	37
1-2	Les atouts de la compétitivité de l'entreprise.....	40
1-2-1	La flexibilité.....	40
1-2-2	La gestion des compétences et des connaissances.....	41
1-2-3	La démarche qualité.....	42
1-2-4	L'intelligence économique et la fonction de veille.....	43
1-2-5	Les nouvelles technologies de l'information et de la communication.....	43
1-2-6	La culture de l'entreprise.....	45
	Section II : L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises.....	47
2-1	L'innovation comme facteur déterminant de la compétitivité d'une entreprise.....	47
2-1-1	L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité-prix.....	47
A)	Les innovations de procédé et les gains de productivité.....	47
B)	L'innovation organisationnelle et la réduction des prix.....	48
2-1-2	L'innovation est également un facteur de compétitivité structurelle.....	49
A)	Les innovations de produit améliorent la compétitivité hors prix.....	49
B)	La compétitivité structurelle bénéficie aussi des innovations de procédés ou organisationnelle.....	49
2-2	L'avantage concurrentiel.....	50
2-2-1	La nature de l'avantage concurrentiel.....	50
2-2-2	La création d'un avantage concurrentiel.....	51
2-2-3	Comment préserver son avantage concurrentiel.....	52
2-3	Avantages concurrentiels de l'innovation.....	53

2-3-1 L'innovation peut accélérer la reprise et aider les pays à retrouver le chemin d'une croissance durable et plus écologique.....	53
2-3-2 Les politiques de l'innovation sont par conséquent d'une importance primordiale pour sortir de la crise.....	53
2-3-3 Les politiques en faveur de l'innovation doivent être prises sur sa réalité actuelle.....	54
2-3-4 L'accès au financement est indispensable à l'essor de l'innovation.....	54
2-3-5 Le financement de l'innovation nécessite des marchés financiers bien développés.....	54
2-3-6 Des conditions-cadres propices sont un préalable pour beaucoup d'autres mesures visant à renforcer l'innovation.....	55
2-3-7 L'innovation a besoin de marchés ouverts et concurrentiels.....	55
2-3-8 L'innovation stimule la croissance en plus d'être essentielle pour relever les défis planétaires et sociaux.....	56
2-3-9 Les entreprises puisent les connaissances nécessaires de nombreuses sources.....	57
2-3-10 Utilisateurs et consommateurs contribuent à impulser un cercle vertueux de l'innovation.....	57
2-3-11 L'individu est à la base de l'innovation.....	58
2-3-12 Les politiques d'éducation et de formation peuvent favoriser une culture entrepreneuriale.....	58
2-3-13 Un milieu de travail créatif peut contribuer à l'apprentissage et à l'innovation.....	58
Conclusion.....	60
CHAPITRE III : L'innovation et la croissance des PME algériennes.....	61
Introduction	62

Section I : L'innovation et la croissance de l'entreprise : quelle relation ?	63
1-1 Le rôle de l'entrepreneur innovateur dans la croissance de l'entreprise.....	63
1-2 L'innovation et les grandes fonctions de l'entreprise.....	65
2- L'innovation véritable moteur de la croissance de l'entreprise.....	69
Section II : Les PME algériennes : état des lieux	71
2-1 Définition de la PME en Algérie.....	71
2-2 Aperçu globale sur les PME en Algérie.....	72
2-3 Importance et rôle des PME/PMI dans le développement économique de l'Algérie.....	77
2-4 Les caractéristiques de la PME Algérienne.....	77
2-5 Entraves du secteur PME/PMI en Algérie.....	78
2-6 Le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) en Algérie.....	79
Conclusion	81
CHAPITRE IV : Les PME de la wilaya de Bejaia : étude et analyse des PME de l'industrie agro-alimentaire	82
Introduction	83
Section I : Les PME de la wilaya de Bejaia	84
1-1 Atouts et Potentialités.....	84
1-2 Suivi des activités du secteur de l'industrie et de la PME.....	85
Section II : Evaluation des PME de l'industrie agro-alimentaire de la wilaya de Bejaia : Etude et analyse par questionnaire	97
2.1 Présentation de l'enquête.....	97
2.1.1 Le déroulement de l'enquête.....	97
2.1.2 Le choix de l'échantillon.....	98
2.1.3 Présentation de l'échantillon étudié.....	99

Conclusion	116
Conclusion générale.....	117
Bibliographie	121
Annexes.....	126
Liste des figures.....	139
Liste des tableaux.....	140

Résumé

Aujourd'hui, l'innovation s'entend, surtout, comme la possibilité de changer ou de transformer un produit, un processus ou un système de gestion, qu'il s'agisse d'une modification radicale ou d'une légère amélioration de type incrémental, tant que le résultat mène à une exploitation finale réussie.

Notre travail propose de rassembler et d'étudier les différents facteurs qui peuvent expliquer le comportement d'innovation dans les PME du secteur de l'industrie agro-alimentaire en Algérie et plus spécialement au niveau de la wilaya de Bejaia.

Notre enquête de terrain nous a montré que même si l'innovation se révèle un facteur important dans le processus de développement de toute entreprise, cependant elle reste un phénomène complexe dont l'intégration passe par des obstacles et des barrières inhibant son développement (passivité et culture peu favorable au changement, complexité de la réglementation, esprit d'entreprise peu présent, aversion pour le risque, sources de financement insuffisantes).

Devant les difficultés rencontrées, ces PME se contentent de s'inscrire dans le développement des processus d'apprentissage des techniques et des pratiques déjà innovées.

Mots clés : Innovation, Comportement d'innovation, Déterminants organisationnels de l'innovation, Capacité à innover, Motivation à l'innovation.

Abstract

Today, innovation is understood, especially like the ability to change or transform a product, a process or a management system, whether it is a radical change or a slight improvement type incremental, as the result leads to a successful final operation.

Our work proposes to gather and study the various factors which can explain the behavior of innovation in PME of the sector of the food industry in Algeria and more especially on the level of the wilaya of Bejaia.

Our investigation of ground showed us that even if the innovation appears a significant factor in the development process of very undertaken, however it remains a complex phenomenon whose integration passes by obstacles and barriers inhibiting its development (passivity and culture can favoured with the change, complexity of the regulation, entrepreneurship can present, aversion for the risk, funding sources insufficient).

In front of the encountered difficulties, these PME are satisfied to fall under the development of the processes of training of the techniques and the practice already innovated.

Keywords: Innovation, Behavior of innovation, Organisational determinants of the innovation, Capacity innovates, Motivation of innovation.