

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme de
Master en Sciences Commerciales
Option : Commerce et Finance internationales

THEME

L'innovation comme facteur de la
compétitivité dans les entreprises
cas de quelques entreprises Algériennes

Membres de jury

Président : Mr OUALIKEN SALEM

Rapporteur : HAMITI HAMID

Examineur : KHEFACHE SOFIANE

Réalisé par :

BELKAI KOCEILA

BENHAMOU SALIM

Promotion : 2015-2016

Remerciements

Nous remercions d'abord le bon Dieu qui nous a aidé et qui nous a donné le courage et la volonté pour réaliser ce modeste travail. Nous remercions également nos chers parents qui n'ont épargné aucun effort pour nous instruire et qui ont fait preuve de beaucoup de compréhensions et de sacrifices, qu'ils trouvent ici le témoignage de nos profonds respects.

Nous tenons à adresser toute notre gratitude et nos sincères remerciements à notre promoteur Monsieur HAMITI Hamid pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

On désire aussi remercier le personnel des entreprises qui ont données des suites favorables à notre questionnaire, qui nous ont fourni les informations nécessaires à la réalisation du présent mémoire.

Nous réservons ici une place particulière pour remercier vivement nos familles pour leur affection et leur soutien continu, et à tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, nous ont aidé et encouragés dans la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail comme un témoignage d'affection, de respect et d'admiration à :

Mes très chers parents, pour tout l'amour dont vous m'avez entouré, pour tout ce que vous avez fait pour moi, je ferais de mon mieux de rester un sujet de fierté à vos yeux avec l'espoir de ne jamais vous décevoir.

A mes frères : Amazigh, Kaci et Amayas, pour leur grand amour et leur soutien, qu'ils trouvent ici l'expression de ma haute gratitude.

A toute la famille BELKAI, qu'ils trouvent dans ce travail l'expression de mon profond respect et reconnaissance.

Ma très chère Amina, mes chers amis, qui sans leur encouragement ce travail n'aura jamais vu le jour

A mes cousins et cousines, et à tous ceux que j'aime

BELKAI Koceila

Dédicace

Avant tout propos, je tiens à remercier le bon Dieu de m'avoir sur le chemin du s'avoir et de la réussite.

Je dédie ce modeste travail en signe de gratitude, de reconnaissance et d'affection à :

- ♣ Mes chers parents à qui je souhaite santé et longue vie.*
- ♣ Mes chers frères.*
- ♣ A la famille BEN HAMOU.*
- ♣ A mes tantes et mes oncles paternels et maternels ainsi que leurs familles, et à mes cousins et mes cousines.*
- ♣ A mon binôme et toute sa famille.*
- ♣ A tous mes ami(es) et à toute personne qui m'a soutenue de loin ou de prêt et qui m'a apporté aide et soutien.*

Liste des abréviations

- **AFAQ** Association française pour l'assurance qualité
- **AFNOR** Association française de normalisation
- **CRD** Coût des ressources domestique
- **DAS** Domain d'activité strategies
- **INAPO** Institut nationale Algérien de la propriété industrielle
- **ISO** International standarred organisation
- **OCDE** Organisation de coopération et de développement économiques
- **PIB** Produit intérieur brut
- **PME** Petite et moyenne entreprise
- **R&D** Recherché et développement
- **TIC** Technique d'information et de la communication
- **TQN** Total quality control
- **TIC** Technologies de l'information et de la communication

Sommaire

Introduction Générale.....	10
Chapitre 1 : Innovation : aspects théoriques.....	14
Section 1 : Généralités sur l'innovation	Erreur ! Signet non défini.
Section 2 : Processus de l'innovation.....	Erreur ! Signet non défini.
Section 3 : Le management de l'innovation et compétitivité.....	40
Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises.....	54
Section 1 : Présentation de la notion de compétitivité	Erreur ! Signet non défini.
Section 2 : les indicateurs de mesure la compétitivité	Erreur ! Signet non défini.
Section 3 : Les démarches visant à renforcer la compétitivité.....	70
Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou.....	84
Section 1 : La démarche méthodologique	Erreur ! Signet non défini.
Section 2 : Les principaux résultats de l'enquête	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion générale.....	106

Avec la mondialisation des marchés et face à la concurrence qui s'intensifie, les entreprises se trouvent dans l'obligation d'opérer dans un contexte de plus en plus compétitif. Elles cherchent donc à améliorer leur capacité à y faire face, c'est-à-dire trouver un moyen de renforcer leur compétitivité. On distingue habituellement la « compétitivité prix » qui est la capacité de l'entreprise d'offrir un produit sur le marché à un prix inférieur à celui des concurrents, et la « compétitivité hors prix » qui veut dire la capacité de l'entreprise à imposer ses produits indépendamment de leur prix (qualité, services après-vente, image de marque, délais de livraisons capacité de s'adapter à la demande diversifiée).

Il est certain que le succès d'une entreprise, quelle que soit sa taille est souvent lié à son aptitude à innover. Les entreprises accordent à l'innovation de plus en plus d'intérêt en investissant davantage dans la conception, la créativité et dans la recherche de nouveaux produits à lancé sur le marché.

De fait de son importance dans la croissance et la compétitivité, l'innovation est devenue une préoccupation majeure et un moyen privilégié pour le développement durable d'une entreprise. La question de l'innovation au niveau de l'entreprise algérienne n'est pas un choix qui devrait se remettre à demain, mais c'est un enjeu qu'il faudrait développer.

Les entreprises algériennes font face, aujourd'hui, à la mondialisation, aux poussées technologiques et l'accélération technologique des systèmes productifs dans les pays émergents qui accroissent les exigences imposé sur les marchés. L'entreprise algérienne devra être donc en mesure de relever les nouveaux défis de la concurrence internationale surtout par l'innovation.

Afin d'élargir notre vision sur l'innovation en Algérie nous avons consacré ce travail de recherche à l'importance des pratiques de l'innovation au sein des entreprises et on a procédé à une enquête sur le terrain par la réalisation d'un questionnaire.

Vu l'importance que revêt ce sujet, nous avons voulu structurer notre problématique autour de l'importance et le rôle de l'innovation dans la stratégie concurrentiel de l'entreprise en posant la problématique suivante :

Quelle est la place de l'innovation dans les entreprises Algériennes ? Peut-elle contribuer au renforcement de la compétitivité de ces entreprises sur le marché mondial ?

Pour répondre entièrement à notre problématique, il est nécessaire d'examiner d'autres questions dérivées qui rentrent dans le cadre de la question principale de notre analyse, notamment :

- Comment les entreprises industrielles algériennes procèdent-elles à l'innovation ?
- Quels effets de ces innovations sur la capacité des entreprises industrielles algériennes à faire face à la concurrence des produits importés ?

Et pour mener bien ce travail, notre recherche s'articule autour de deux phases :

- La première est une recherche bibliographique à partir de différents ouvrages, articles, revues et sites web, le but est de cerner les aspects théoriques de notre sujet.
- La deuxième phase concerne le travail sur le terrain où nous avons mené une enquête par questionnaire sur les différentes entreprises. La collecte des données va nous permettre de rendre compte de la place de l'innovation et son impact sur la compétitivité des entreprises.

Objectif de la recherche

Le but de notre travail de recherche est de traiter un sujet important, à savoir l'innovation comme facteur de compétitivité dans les entreprises industrielles algériennes, de définir les différentes techniques et méthodes suivies par les entreprises pour procéder à l'innovation et les effets engendrés sur leurs compétitivités. Ainsi, parmi les objectifs de notre recherche :

- Les stratégies adoptées par les entreprises pour faire face à la concurrence ;
- Déterminer l'importance de l'innovation dans la compétitivité des entreprises ;

➤ **Méthodologie de recherche**

En partant d'une vision globale de l'innovation et son impact sur la compétitivité des entreprises, notre recherche se concentre sur les questions relatives à la gestion de l'innovation dans les entreprises industrielles.

Pour cela, il sera nécessaire dans un premier lieu de recourir à une étude bibliographique pour mieux cerner le sujet, des ouvrages traitant sur l'innovation et la compétitivité ont été pris en considération. Nous avons accordé une attention particulière aux thèses et aux mémoires pourtant sur des problématique proche de l'objet de notre recherche, ainsi que certaines revues économique et des documents audiovisuels.

➤ **Structure du mémoire**

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous avons divisé notre travail en trois chapitres. Dans le premier chapitre on va présenter l'innovation en présentant son processus et son management.

Dans le deuxième chapitre, l'intérêt va se porter sur la compétitivité et le rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel dans un cadre théorique.

Enfin, grâce à notre enquête sur le terrain on pourra dans le troisième chapitre étudier comment les entreprises industrielles algériennes procède-t-elles pour gérer l'innovation.

Dans un environnement qui se caractérise par la mondialisation des économies, l'hyper compétition et les changements socio-économiques liés au développement rapide des TIC, le développement et la survie des entreprises sont déterminés par leur capacité à créer de la valeur par le biais de l'innovation.

Aujourd'hui, l'innovation est placée au cœur des préoccupations des entreprises, car elle est jugée comme le meilleur moyen pour l'obtention d'un avantage concurrentiel qui leur garantit la performance et la survie dans un environnement turbulent.

Ce chapitre a pour but de clarifier la notion de « l'innovation » qui s'avère vaste en raison de son introduction dans tous les domaines. Et pour cela, nous avons réparti ce chapitre en trois sections :

- La première s'intéresse à la définition de la notion d'innovation, ses objectifs et caractéristiques.
- La deuxième section aborde les étapes et les modèles de processus d'innovation, les voies d'accès, ainsi qu'à citer les différents facteurs qui peuvent soit la favoriser ou l'entraver.
- La troisième section traite de la façon avec laquelle l'innovation est gérée, de quels moyens utiliser pour la protéger et quelles sont ses différentes stratégies ?

Section 1 : Généralités sur l'innovation

L'innovation a été associée à la capacité de survie des entreprises sur des marchés turbulents, c'est pour cette raison que les entreprises doivent veiller au renouvellement constant de leur offre.

Utilisé sous de nombreuses acceptions, le terme « innovation » renvoie à de multiples dimensions qui compliquent sa définition et sa compréhension.

Cette section présente un descriptif des concepts clés de l'innovation, les différentes formes et enfin nous allons présenter les différentes étapes composant le processus d'innovation ainsi que ses modèles.

1.1. Définitions et concepts clés de l'innovation

L'innovation est un concept difficile à appréhender car elle peut prendre de multiples formes. On peut rencontrer des innovations de produits, de procédés, de commercialisations et d'organisations. Il est ainsi difficile de proposer une définition unique qui engloberait la totalité des types d'innovation.

1.1.1. Définitions de l'innovation

L'innovation est un mot d'origine latine « innovare », composé du préfixe « in » qui signifie « dans » et du verbe « novare » qui veut dire « renouveler, inventer, changer ».

Au moyen âge, il a été utilisé dans un contexte juridique pour désigner l'introduction d'une nouveauté dans une structure établie. A partir de la première moitié du 16^{ème} siècle, il s'agissait de « faire preuve d'inventivité en créant des choses nouvelles ». Au 18^{ème} siècle, le terme innovation s'est infiltré dans les domaines de l'industrie et des affaires¹.

Selon **Schumpeter** (1934), « l'innovation est l'introduction sur le marché d'un nouveau produit et d'une nouvelle méthode de production, la conquête d'un nouveau marché, l'utilisation de nouvelles matières premières ou la mise en place d'une nouvelle forme d'organisations»².

¹ Communauté métropolitaine de Montréal, « Cap sur l'innovation », Québec, Septembre 2007, P.7 In : www.cmm.qc/Capinnovation.Pdf consulté le 14/10/2016

² N'Doli Guillaume ASSIELLOU, « Evaluation des processus d'innovation », thèse de doctorat, Nancy university INPL, Nancy, France, 2008, O.27

L'innovation est définie selon l'OCDE, dans le manuel d'OSLO, comme étant « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures »³

Les approches évolutionnistes (**Nelson** et **Winter**, 1982) considèrent l'innovation comme « un processus tributaire d'un cheminement suivant lequel le savoir et la technologie se développent par l'interaction entre différents acteurs et d'autres facteurs. La structure de cette interaction influe sur la trajectoire future de l'évolution économique.

Ainsi par exemple, la demande du marché et les débouchés influent sur les types de produits qui sont développés et les types de technologies qui voient le jour »⁴.

L'innovation a un sens très large et, au-delà de la composante technologique, elle concerne aussi bien les procédés de fabrication, l'organisation du travail, les modes de gestion...etc.

L'innovation permet de créer et diffuser un nouveau savoir, ce qui augmente la capacité de développer de nouveaux produits et des modes de fonctionnement plus évolutifs.

L'innovation est considérée, d'une part comme une capacité de l'entreprise à être à l'écoute de ses clients et d'autre part, comme un élément de série de décisions d'investissements visant à créer une capacité de développement de produit, ou à améliorer l'efficacité.

L'innovation se distingue de l'invention dans la mesure où elle s'inscrit dans une perspective applicative, c'est-à-dire l'innovation est l'introduction commerciale réussie d'une invention. En d'autres termes, une invention peut être considérée comme une innovation lorsque son introduction sur le marché remportera un succès.

Pour **S.W.BECKER** et **T.L.WHISLER**⁵, une innovation implique un changement mais tout changement n'est pas une innovation. Pour ces deux auteurs, tout changement non vécu par

³ Manuel d'Oslo « principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation » 3^{ème} édition, OCDE, 2005, P.54.

⁴ Manuel d'Oslo, Op. Cit. P.39.

⁵ S.W.BECKER , T.L.WHISLER , « The innovative organization : A selective view of current theory and research », in Journal of Business, Vol.40, 1967, P.462-469

l'organisation dans le passé sera considéré comme étant une innovation si cette dernière est définie comme étant relative à l'organisation hors de son environnement.

1.1.2. La distinction entre invention, innovation, créativité et découverte

Dans la littérature économique, les termes d'invention et d'innovation sont souvent employés indifféremment⁶. Il est nécessaire de mettre en évidence ce qui distingue et ce qui rapproche ces deux concepts. Créativité et innovation sont indissociables, et le lien qui les unit est doublement paradoxal. L'innovation se distingue de l'invention ou de la découverte par son caractère opérationnel et sa mise en œuvre concrète.

- **Découverte** : c'est le résultat à la fois d'un homme et de l'utilisation d'un stock de connaissances que lui-même et ses prédécesseurs avaient accumulées. La découverte peut aussi être utilisée pour répondre à un besoin précis, être appliquée à un processus ou à un produit. Il s'agit alors d'une découverte.
- **Invention** : c'est une découverte technique qui 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. On peut donc considérer que l'invention est une nouvelle ressource pour l'entreprise intégrée dans un bien mis sur le marché, elle devient dans ce cas une innovation.
- **Innovation** : c'est la combinaison de diverses activités qui vont de la R&D⁷ en passant par l'invention, puis l'investissement, pour déboucher sur le marché, donc elle concerne l'industrialisation d'un nouvel objet. Une entreprise innovante est irriguée en permanence par le plaisir de son personnel de voir ses suggestions prises en compte, de réaliser qu'il ne prêche plus dans le désert.

Innovation et créativité ont certes quelques points communs importants, ni l'un ni l'autre ne doivent être limitées à la technologie, elles doivent concerner l'ensemble du personnel.

- **Créativité** : est une démarche individuelle, une idée naît nécessairement dans la tête d'un homme ou d'une femme.

⁶ RICHARD Frank, « recherche invention et innovation », Edition Economica, Paris, 1998, P7.

⁷ RICHARD Frank, Op. Cit, P8.

1.2. Les objectifs et les fonctions d'innovation

On n'innove généralement pas pour le plaisir, mais pour répondre aux nouvelles conditions de la concurrence, soit en réaction à celle-ci, soit pour la devancer. Quelle qu'elle soit, l'innovation ne peut être validée que par le renforcement de la position financière et concurrentielle de l'entreprise.

1.2.1. Objectifs d'innovation

L'innovation est un changement introduit dans un processus de production ayant pour but de mettre sur le marché des produits ou des services qui renferment d'avantage de valeur pour la clientèle. L'innovation n'est pas une finalité mais un moyen de différenciation avec la concurrence⁸, ces objectifs se différencient selon les besoins de l'entreprise qui base habituellement sur :

- Apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise.
- Remplacer les produits qui sont retirés des circuits commerciaux.
- La gamme des produits compétitifs.
- Mettre aux points des produits réducteurs des dangers sur l'environnement.
- Augmenter et maintenir la part de marché.
- Ouvrir et adapter de nouveaux marchés.
- Améliorer la qualité des biens et services.
- Améliorer les conditions de travail.
- Abaisser les coûts de production (réduction des coûts salariaux par unité produite, diminution de consommation de matériaux et d'énergie, limitation de taux de rejet, la réduction des coûts de conception des produits).
- Contribuer au développement durable.
- Respecter les prescriptions réglementaires.

⁸ BLANCO Sylvie et LELOARNES Séverine, « management de l'innovation », Edition Pearson Education, Paris, 2009, P12.

1.2.2. Les fonctions de l'innovation

On distingue quatre⁹ fonctions essentielles à savoir :

- **Facilitatrice** : apporte une facilité accrue dans la réalisation d'une tâche ou d'une opération.
- **Simplificatrice** : permet de réduire la suite des opérations constituant un service donné.
- **Amélioratrice** : contribue à perfectionner le service rendu par un produit déjà existant.
- **Accélératrice** : modifie le déroulement et le contenu d'opérations pour rendre le service plus rapide.

1.3. Les différentes formes d'innovation

L'innovation comporte de nombreuses classifications et sa perception par les économistes, les sociologues et les spécialistes en gestion demeure différente.

Prenons la classification de **SCHUMPETER** qui, dans son ouvrage « the theory of economic development, 1934 », a proposé cinq types d'innovation¹⁰ et qui sont :

- La fabrication d'un nouveau produit ;
- L'introduction d'une méthode de production nouvelle ;
- L'ouverture d'un débouché nouveau ;
- La conquête d'une nouvelle source de matières premières ;
- La création d'une nouvelle organisation.

Cette approche se situe dans le cadre d'une économie caractérisée par une insuffisance de l'offre et centrée sur la production de biens. Avec la diversification de l'économie et

⁹ LIONEL Colins, PAUL Legriél et Lejal Jean-Jacques, « Politique de l'entreprise », Edition Dalloz, 2009, P30.

¹⁰ S.D'Agostino, P. Deubel, M, Montoussé, G. Renouard, « Dictionnaire de Sciences Economiques et Sociales », Edition Bréal, Rosny, 2008, P.474.

l'intensification de la concurrence, la conception actuelle est à la fois plus large et plus restrictive¹¹.

- **Plus restrictive** car il n'y a plus guère d'occasion de conquérir de nouvelles sources de matières premières et la conquête de débouchés apparaît davantage aujourd'hui comme une conséquence de l'innovation que comme une forme d'innovation ;
- **Plus large** car d'une part le produit est aujourd'hui perçu de façon différente, avec une forte composante immatérielle, et d'autre part l'activité économique concerne, pour une part croissante, des services.

L'innovation peut s'analyser selon deux axes : sa nature et son impact sur le marché.

1.3.1. Selon la nature de l'innovation

Cette classification englobe quatre types essentiels : innovations de produit, innovation de procédé, innovations d'organisation et innovations de commercialisation¹².

A- Innovation de produit

Une innovation de produit correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré. Elle est perçue comme une modification du contenu technologique du bien ou une amélioration de ses conditions d'utilisation.

Elle a pour objectif d'améliorer les prestations offertes aux clients et de répondre à de nouveaux besoins car vu la férocité de la concurrence et l'évolution rapide des technologies, les exigences des clients sont devenues accrues et incitent toute entreprise à offrir une grande valeur en développant des produits et/ou services nouveaux ou améliorés.

B- Innovation de procédé

L'innovation de procédé est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée.

« On peut parler d'innovation de procédés dès que l'on transforme les processus ou procédés de production utilisés pour concevoir, réaliser ou même distribuer l'offre finale. Ce type d'innovation ne peut pas être perçu par le client »¹³.

¹¹ J.F SOUTENAIN et P.FARCET, « Organisation et gestion de l'entreprise », Ed. Foucher, Paris, 2006, P.344

¹² Manuel d'Oslo, Op.Cit, P.21

C- Innovation de commercialisation

Les innovations de commercialisation visent à mieux satisfaire les besoins des consommateurs, ouvrir de nouveaux marchés ou positionner d'une manière nouvelle un produit de l'entreprise sur le marché afin d'augmenter les ventes. Elles consistent en la mise en œuvre de nouvelles méthodes de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. Ce type d'innovation est souvent nécessaire au succès des innovations de produits.¹⁴

D- Innovation organisationnelle

Améliore les pratiques du management de l'entreprise, de l'organisation du travail, de la gestion des connaissances et des relations avec les partenaires extérieurs de la firme.

Ce type d'innovation est donc l'adoption par l'entreprise d'une nouvelle organisation de production, de travail et des relations entre l'entreprise et son environnement.

1.3.2. Selon l'impact de l'innovation sur le marché

C.FREEMAN distingue deux types d'innovations¹⁵ : l'innovation incrémentale et l'innovation radicale.

A- L'innovation incrémentale (continue ou de caractère mineur)

Elle consiste à faire des améliorations progressives sur les performances de l'offre existante en termes de prestations de coûts.

Ce type d'innovation est le plus rencontré sur le marché car elle n'exige pas de nouveaux savoir-faire et elle représente des effets importants pour la croissance de la productivité des entreprises et donc pour le système économique entier.

¹³ R.SOPRANOT et E.STEVEN, « Management de l'innovation », Ed.Dunod, Paris, 2007, P.19.

¹⁴ M. RAHMOUNI, « Motivations et déterminants de l'innovation technologique : Un survol des théories nouvelles », cahiers du GRETHA,n°2011-10, P.4.

¹⁵ B.BELLON, « L'innovation créatrice », Ed. ECONOMICA, Paris, 2002, P.5.

B- L'innovation radicale (de rupture ou de caractère majeur)

Elle consiste à offrir des produits nouveaux et originaux, en utilisant de nouveaux procédés de fabrication, de savoir et savoir-faire nouveaux et cela pour augmenter les performances de l'offre.

Ce type d'innovation est risqué pour les grandes entreprises car elle induit des changements techniques, sociaux et commerciaux.

➤ **La phase de l'émergence de la nouvelle technologie**

Elle correspond au développement d'une nouvelle technologie, par le recours à de nombreux essais erreurs de la part des développeurs, visant la compréhension et la maîtrise de la technologie en question. Cette phase est précédée d'une période de recherches fondamentales permettant sa constitution¹⁶.

➤ **La phase de croissance de technologie**

C'est la mise en œuvre sur le marché des nouveaux produits développés. Il s'agit d'une technologie clé ou verrouillée à cause de la maîtrise limitée par quelques acteurs.

➤ **La phase de maturité**

Dans cette phase, la technologie commence à être adoptée progressivement par la majorité des acteurs et elle devient nécessaire à toute l'activité de l'entreprise.

➤ **La phase de déclin**

La technologie, dans cette phase, devient de plus en plus coûteuse et touche à sa fin. Donc, le déclin commence de l'ancienne technologie où une nouvelle courbe est lancée pour représenter un produit innovant qui va remplacer l'ancien et ce dernier est en voie d'extinction, c'est-à-dire à chaque fois qu'une technologie disparaît sur le marché, une nouvelle plus performante la remplace.

1.4. Caractéristique de l'innovation

L'innovation répond généralement au besoin de renforcement de la situation financière et concurrentielle de l'entreprise.

¹⁶ G. Duthil, « progrès technique et marché au travail », Ed. L'Harmattan, Paris, 2006, P.31.

ROGERS identifie cinq caractéristique de l'innovation¹⁷ qui sont : l'avantage relatif, la comparabilité, la complexité, possibilité d'essai d'une innovation et l'observation.

➤ **L'avantage relatif**

C'est la différence de la valeur perçue par les individus entre la nouvelle et l'ancienne innovation ou entre la situation nouvelle découlant après l'adoption de l'innovation et l'ancienne situation. C'est le degré auquel la nouvelle innovation est perçue comme étant meilleure que celle déjà existante. Une innovation ne doit peut-être pas posséder des avantages mais il est important que les individus la perçoivent comme étant avantageuse.

➤ **La comparabilité**

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

➤ **La complexité**

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

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

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

➤ **L'observabilité**

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

¹⁷ E.M.ROGERS, « Diffusion of innovation », The free press, 4th edition, New York, 1995, P.112

1.5. Les enjeux et les risques de l'innovation

L'innovation agit généralement sur un marché concurrentiel dans lequel sa survie dépend de sa capacité à évoluer et à s'adapter, L'innovation est souvent présentée comme un enjeu majeur de la compétitivité de l'entreprise, mais elle engendre pour les entreprises innovantes une réelle prise de risque.

1.5.1. Les enjeux de l'innovation

L'innovation constitue une réponse parmi d'autres au besoin de durer dans un environnement commercial, artisanal ou industriel au niveau locale, nationale ou internationale

Les entreprises innovantes :

- Sont plus aptes à maintenir leur position sur le marché
- Ont une meilleure croissance
- Conquièrent de nouveaux marchés
- Diversifient leurs activités
- Sont plus actives à l'export

1.5.2 Les risques de l'innovation

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

A- Risque financier

Si le cout de l'innovation s'avère trop élevé, les retombées espérées seront absentes, il faut donc :

- Bien évaluer le cout de l'innovation
- Estimer un budget et y affecter des fonds propres de l'entreprise
- Faire le tour des aides financières et soigner le dossier de financement

- Prévoir éventuellement une protection s'il s'agit d'un nouveau produit

B- Risque technique

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

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

C- Risque commerciale

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

- Procéder à une étude du marché
- Faire des sondages
- Bien évaluer la concurrence
- Elaborer une stratégie commerciale (avec l'aide éventuelle d'un prestataire)

D- Risque organisationnel

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

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

- Donner un maximum d'information au personnel
- Motiver
- Se mettre au fait réglementations et normes
- En cas de partenariat, rédigé ou faire rédiger un contrat précis

Section 2 : Processus de l'innovation

Pour survivre ou se développer, les entreprises doivent à présent pouvoir créer de la valeur et innover dans tous les aspects de leur organisation, soit dans leur gestion, leurs processus, leurs produits et services, de même que dans la commercialisation et leur modèle d'affaires.

L'innovation est un processus concret qui se planifie, qui est réalisable et qui doit s'adapter aux besoins de l'entreprise. C'est un moyen d'atteindre ses objectifs stratégiques, d'améliorer sa compétitivité, de se différencier et de créer de la valeur.

2.1. Les étapes du processus d'innovation

Un processus d'innovation regroupe l'ensemble des activités nécessaires pour la transformation d'une idée susceptible d'être commercialisée en projet. L'innovation s'appuie généralement sur quatre étapes : l'idée, la transformation de l'idée en projet, la réalisation du projet et la mise sur le marché du projet. Ces étapes ne se gèrent pas de la même façon.

➤ L'idée

Le point de départ d'une innovation consiste en la formalisation d'une idée de nouvelle offre. La génération de cette dernière s'appuie à la fois sur les acteurs internes et externes à l'organisation. Il s'agit donc pour l'entreprise de détecter les flots d'idées provenant des différentes sources¹⁸ : les sources internes, les sources externes et les clients. Toutes ces idées coexistent pour donner naissance à de vrais concepts, se transformant en produits ou services et modifiant les organisations. C'est donc l'essai de rendre l'innovation concrète tout en respectant les délais et les budgets.

Selon François DEBOIS¹⁹ (expert en innovation), les idées doivent répondre aux questions suivantes :

- Contribution à un axe stratégique de l'entreprise : l'idée est-elle en phase avec l'une des voies d'innovation de l'entreprise ?
- Avantage compétitif durable : l'idée est-elle difficilement copiable ou sa mise sur le marché donnera-t-elle un avantage difficile à rattraper sur les concurrents ?

¹⁸ R. Sopranot et E. Stevens, Op cit, P.48

¹⁹ www.cegos.fr/actualite/vidéos/ (consulté le 05/10/2016)

- Valeur ajoutée : l'idée apporte-t-elle des fonctionnalités nouvelles ou permet-elle de réduire les coûts de production ?
- Impact sur les méthodes de travail : la mise en œuvre de l'idée modifie-t-elle la façon de travailler des équipes ou celle des clients ?
- Maîtrise des technologies et des savoir-faire : l'entreprise maîtrise-t-elle les savoir-faire et les technologies nécessaires au développement de l'idée ?
- Capacité à assumer l'investissement : l'entreprise peut-elle financer facilement le développement de l'idée ?

Selon ce même expert, si une seule condition parmi ces six n'est pas satisfaite, l'idée peut être rejetée mais peut-être gardée pour l'améliorer encore plus ou la modifier en proposant un plan d'action ciblé et budgété sur les démarches de faisabilité, pour enfin l'adapter au futur contexte de l'entreprise. Et si cette idée est rejetée à cause du manque des ressources, il faut savoir faire preuve de souplesse face aux vraies opportunités, et l'une des manières de le faire et de Co-développer certaines innovations avec des acteurs externes à l'entreprise, ce qui supposera le partage de la valeur générée.

A partir de ces questions posées par François DEBOIS, on pourra collecter des idées, en établissant des priorités, et sélectionner celles qui peuvent être transformées en projets.

- **De l'idée au projet** : Le passage de l'idée sélectionnée au projet nécessite les étapes suivantes²⁰:

A- Etablissement d'un plan d'action

L'établissement d'un plan d'action permet de formaliser un programme qui servira de référence tout au long du développement du projet. Ce plan d'action s'articule autour des points suivants :

- **Objet de l'innovation** : il s'agit de définir la nature de l'innovation, ses caractères de nouveauté, ses limites et ses applications.
- **Cadre administratifs et juridique** : c'est le positionnement du projet au regard des brevets existants, des contraintes réglementaires et normatives.

²⁰ www.eco.e-bourgogne.fr/pdf. Consulté le 10/10/2016

- Le marché : l'étude du marché se base sur :
 - L'évaluation des attentes et besoins de la clientèle visée, en la segmentant ;
 - L'estimation quantitative et qualitative du marché ;
 - La situation des concurrents, de leurs forces et de leurs faiblesses ;
 - Le positionnement différenciateur de l'innovation sur le marché (performance/prix).
- Les moyens à mettre en œuvre :
 - Utilisation d'infrastructures et d'équipements existants ;
 - Nouveaux investissements ;
 - Mobilisation de compétences internes et externes ;
 - Technologies à acquérir.
- Déroulement du projet (de l'étude au lancement) : il s'agit de décrire les différentes étapes du projet et de qualifier pour chaque phase, les moyens mis en œuvre et les délais.
- Les coûts prévisionnels du projet : ils intègrent les charges directes et indirectes engagées et qui se composent des :
 - Coûts internes de R&D du projet ;
 - Coûts externes, lorsque le projet fait appel à des prestations extérieures ;
 - Dépenses relatives au lancement industriel et commercial.
- Le coût de revient prévisionnel du produit : il s'agit de prendre en compte les coûts directs et indirects de production envisagée ainsi que l'amortissement de l'étude et de développement.
- Commercialisation et prévisions de ventes : avant d'établir des prévisions de ventes à court et moyen terme par la segmentation du marché, il faut définir les différentes approches à savoir :

- Le positionnement d'un produit par rapport à la concurrence et aux attentes de la clientèle ;
- La détermination du prix ;
- Les moyens de promotion, de communication et de publicité à mettre en place ;
- La qualification des réseaux de distribution.
- Le financement du projet : c'est la définition des nouvelles ressources financières à mettre en place, compte tenu des différents coûts prévisionnels du projet :

Autofinancement, emprunts, augmentation du capital, les aides financières.

B- Identification des facteurs de risque et de réussite

Les projets innovants comportent des prises de risques à différents niveaux qui doivent être analysés pour anticiper leurs évolutions. Parmi ces risques, on peut citer :

- L'appréciation des ressources à mobiliser ;
- Les évolutions relatives au marché ;
- Les variables liées à l'environnement (conjoncture, modalités et délais d'accès au marché, réactions de la concurrence, résistance au changement...).

C- Désignation d'un chef de projet et des tableaux de bord

Le chef de projet assure le suivi du projet dans tout son déroulement, en se référant au plan d'action prévu, pour proposer des correctifs dans le cas d'enregistrement d'écarts.

Un tableau de bord va permettre le suivi de l'état d'avancement du projet et de prendre en compte les éventuelles modifications apportées.

D- Engager une démarche de protection de l'innovation

Il s'agit de veiller à ne rien divulguer jusqu'au lancement, car toute divulgation détruit la nouveauté et ne permet plus un dépôt de protection.

Il est donc essentiel de conserver le secret dans la phase « projet » et d'obtenir des engagements de confidentialité de la part de toute personne interne ou externe participant à l'élaboration du projet.

➤ Du projet à la réalisation

Dans cette phase, le chef de projet met en place toutes les ressources internes prévues (équipes projet, études, achats consommés, équipements de l'entreprise...) et externes (centres techniques, bureaux d'études...), pour la réalisation du projet.

L'entreprise a intérêt à s'entourer de compétences de spécialistes extérieurs maîtrisant la technologie et les savoir-faire, dans le domaine ou elle ne dispose pas en interne de ces compétences. Donc cette phase porte essentiellement sur ²¹ :

- La validation des cahiers des charges ;
- La transformation du projet en phototype ;
- Finaliser la stratégie de propriété intellectuelle par le dépôt de brevet par exemple ;
- Capitalisation des connaissances.

➤ La mise sur le marché

C'est à cette étape que les résultats des efforts seront récoltés, elle comporte deux phases : le pré-lancement et le lancement final de l'innovation.

A- Pré-lancement

Cette phase de pré-lancement est très importante avant d'engager directement le lancement industriel et commercial, car elle permet d'opérer si nécessaire des modifications sur le produit et de lui apporter les dernières améliorations.

Elle permet également, à travers la réalisation d'une présérie, la validation de l'opération du lancement industriel et commercial, tester les moyens de production (infrastructures et équipements), les approvisionnements, le savoir-faire du personnel...

La réalisation d'une présérie permet par ailleurs d'effectuer des pré-tests de commercialisation et d'analyser la réaction de la clientèle face au nouveau produit.

B- Lancement industriel et commercial

Il s'agit d'une mise en œuvre de la production industrielle et du lancement commercial.

²¹ www.eco.e-bourgogne.fr/pdf. Consulté le 10/10/2016

La première doit être à la fois souple et adaptable et doit ménager la possibilité d'opérer des modifications et réglages avant la montée en cadence. Une fois le mode de production validé, les démarches relatives à la gestion de production se mettent en place.

La deuxième revêt un caractère souvent déterminant dans le succès d'un nouveau produit sur son marché. Dans cette phase, tous les moyens doivent être mis en œuvre pour optimiser la mise en valeur de l'innovation proposée.

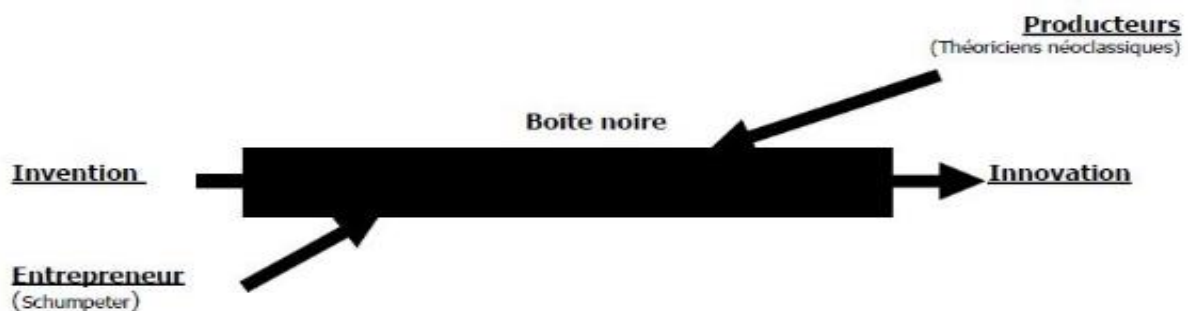
2.2. Les modèles du processus d'innovation

Il est nécessaire de présenter les différents modèles du processus d'une innovation car ils permettent de décrire, comprendre et de piloter d'une façon optimale l'innovation.

2.2.1 Le modèle de la boîte noire : l'innovation comme résultat

Dans ce modèle, l'entreprise est considérée comme étant une boîte noire technologique²², qui désigne un processus linéaire qui va de la recherche, en passant par l'invention et l'innovation (voir la figure n 01 P.32). Ce modèle fait l'objet de deux modélisations distinctes, celle de « science push » où les avancées techniques représentent un processus autonome en aval, et celle du « Demand pull » où la source d'innovation réside des opportunités créées par le marché.

Figure n°01 : Le modèle de la boîte noire



Source : M. Chouteau et L. Viévard, « L'innovation, un processus à décrypter », édition le centre ressources prospectives du grand Lyon, janvier 2007, Paris, P.10. In : www.millenaire3.com/Innovation.pdf. Consulté le 14/04/2015).

²² Greffe et Ali, « Encyclopédie économique », Ed. Economica, Paris, 1990, P.935

A- Le modèle de « science push »

Ce modèle est initié par Schumpeter et il est apparu dans les années 1950-1960, où le développement des produits a été basé sur les avancées technologiques. Il considère que la science et les activités de R&D sont à l'origine de toute innovation et que cette dernière est un facteur exogène (hors du marché) pour l'entreprise (voir la figure n°02).

Figure n°02 : Le modèle « Science push »



Source : Guillermo CORTES ROBLES, « Management de l'innovation technologique et des connaissances : Synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à partir de cas. Application en génie des procédés et systèmes industriels », Toulouse, 2006, P.16

B- Le modèle de « Demand pull » (le modèle de deuxième génération)

Initié par Schmookler, il a été conçu à la fin des années 1960 et au début des années 1970. Il suppose que l'innovation est poussée par le marché et non par la science. C'est-à-dire la source de l'innovation se trouve dans les opportunités du marché et les besoins du client.

Dans ce modèle, l'innovation est considérée comme étant une dérivée de la demande perçue sur un marché qui modifie le développement de la technologie.

Ici, l'innovation est induite par le département qui a un lien direct avec le client. Durant la phase de conception, si des problèmes apparaissent, on pourra suggérer une nouvelle direction pour la R&D (voir la figure n°03).

A partir de ces deux modèles, il nous apparaît que l'innovation est présentée comme un résultat et son phénomène n'est pas expliqué, car il se passe dans une « boîte noire » entre l'invention et l'innovation.

Figure n°03 : Le modèle « Demand-pull »



Source : Guillermo CORTES ROBLES, Op. Cit. P.15

2.2.2. Le modèle linéaire

Vers le début de la seconde moitié du 20^{ème} siècle, le modèle de la boîte noire s'est avéré inefficace, car il n'assure pas une meilleure compréhension du processus d'innovation. Et c'est dans ce contexte que SCHUMPETER a proposé en 1942 une nouvelle approche de son modèle, en intégrant un changement majeur. Il a considéré que l'innovation n'est plus le fruit d'un entrepreneur individuel, mais d'un travail organisé au sein d'un département nommé Recherche et Développement²³.

Ceci entraîne un double déplacement²⁴ :

- L'invention et l'innovation sont donc comprises comme des activités courantes exercées par la plupart des entreprises. Ce qui implique que les firmes disposent d'une fonction créative qui n'existait pas dans le premier modèle de Schumpeter.
- L'invention est donc devenue endogène à l'innovation. C'est le résultat d'une activité intentionnelle, non hasardeuse.

Cette nouvelle approche de l'innovation a donné lieu au modèle linéaire, pour une meilleure compréhension du processus d'innovation, ce dernier considère l'innovation comme étant un processus constitué d'une succession d'étapes ordonnées. Il est dit linéaire, car le point de sortie de l'étape précédente est le point d'entrée de l'étape suivante²⁵.

Les étapes constituant le processus d'innovation, peuvent varier en nombre et commencent toujours par l'invention. La R&D est au cœur de ce processus, comme le montre la figure suivante :

²³ M. Chouteau et L.Viévard, « L'innovation, un processus à décrypter », édition le centre ressources prospectives du grand Lyon, Janvier 2007, Paris, P.11. (<http://www.millenaire3.com/innovation.pdf>. Consulté le 18/10/2016)

²⁴ Ibid

²⁵ M. Chouteau et L. Viévard, Op cit, P.12

Figure n°04 : le modèle linéaire



Source : M. Chouteau et L. Viévard, Op. Cit, P.15

2.2.3. Le modèle d'innovation de quatrième (4^{ème}) génération

Appelé aussi « integrated Model » ou « Chain Linked ». Ce modèle diffère des modèles précédents dans la mesure où le processus d'innovation se focalise sur la conception et non pas sur la R&D et il souligne l'importance d'associer les différents départements pendant le développement d'un nouveau produit ou service.

Il est présenté en 1986 par S.Kline et N.Rosenberg, c'est le plus représentatif de cette génération et s'appuie sur plusieurs postulats²⁶ :

- Le processus d'innovation n'est pas linéaire ;
- Le processus de conception est central ;
- Les feedbacks ou des liens de rétroaction sont envisageables à chaque étape.

Selon ce modèle, le processus d'innovation commence par le processus de conception qui joue un rôle important dans le succès ou l'échec de l'innovation, et il peut prendre des chemins différents.

En fait, la conception est nécessaire pour initier une innovation technologique et la reconception est essentielle pour assurer son succès. C'est en s'appuyant sur les résultats de ces travaux que S. Boutillier et D. Uzunidis affirment que « le processus central de l'innovation n'est pas la science, mais la conception »²⁷.

La conception initiale est suivie d'une phase de conception détaillée et de tests, qui mène à son tour à une phase de reconception conduisant à la production, puis à la mise sur le marché.

²⁶ M. Chouteau et L. Viévard, Op cit, P.13

²⁷ S. Boutillier et D. Uzunidis, « La gouvernante de l'innovation », Ed. L'Harmattan, Paris, 2007, P.18.

2.2.4. Le modèle d'innovation de cinquième (5^{ème}) génération

Ce modèle appelé aussi « System Integration and Networking Model (SIN) », se caractérise par²⁸ :

- Une stratégie croissante d'intégration entre les différents organismes à l'intérieur et en dehors de l'entreprise ;
- L'intégration des TIC dans le processus d'innovation ;
- L'organisation horizontale qui cherche à rapprocher les groupes de recherche et développement, de marketing et de production, etc.
- L'importance de la flexibilité dans l'entreprise, dans la rapidité du développement, sur la qualité et sur d'autres facteurs non-quantifiables.

2.3. Les voies d'accès à l'innovation

Pour acquérir de nouvelles technologies et développer différentes innovations, les entreprises peuvent procéder de plusieurs façons²⁹ :

2.3.1. Développement en interne

Cette voie reste du domaine des grandes entreprises car elle est la plus longue, la plus risquée et la plus coûteuse.

Ce développement se fait via le département recherche et développement qui est la voie d'accès à l'innovation la plus classique et c'est celle qui procure la plus grande indépendance à l'entreprise en cas de réussite de l'innovation.

2.3.2. La croissance externe

C'est le rachat de l'entreprise d'une autre entreprise maîtrisant le savoir-faire nécessaire à leur développement

²⁸ G. CORTES ROBLES, « Management de l'innovation technologique et des connaissances : Synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à partir de Cas. Application en génie des procédés et systèmes industriels » thèse de doctorat, Toulouse, 2006, P.18 (ethesis.inp-toulouse.fr/cortesrobles.pdf. consulté le 12/10/2016)

²⁹ www.oeconomica.net/pdf. Consulté le 11/10/2016

Cette voie est généralement coûteuse et risquée d'autant plus que le potentiel d'innovation de l'entreprise acquise est élevé, et ses résultats sont incertains.

2.3.3. La sous-traitance

Consiste à passer des contrats de recherche avec des organismes externes tels que des sociétés d'études, des cabinets de conseil, des centres de recherches publics ou privés, des universités.

Elle permet de profiter d'experts de très haut niveaux, mais tant le délai d'apparition de l'innovation que son coût ou la maîtrise obtenue, reste incertain.

2.3.4. L'acquisition d'une licence auprès d'un innovateur

La maîtrise de l'innovation par l'entreprise acquéreuse est souvent fortement limitée par le contrat de licence, qui peut notamment prévoir une rémunération indexée sur les bénéfices retirés de l'innovation.

Cette approche est généralement la plus rapide, la moins coûteuse et la moins risquée.

2.3.5. Les accords de coopérations

Regroupent les partenariats et les alliances, les raisons viennent du fait que les coûts de la recherche sont réduits, et qu'il y a une volonté de multiplier les diversifications à moindre coût pour ne pas être trop sensible aux crises sectorielles.

2.4. Les facteurs facilitant ou freinant l'innovation

Comme tout processus, il existe des facteurs qui facilitent l'innovation et d'autres qui la freinent³⁰.

2.4.1. Les facteurs facilitant l'innovation

Le processus d'innovation est facilité par des sources d'information diverses : des sources internes (au sein de la firme), des sources externes provenant du marché, des institutions d'enseignement ou de recherche, et des informations généralement accessibles.

³⁰ Manuel d'Oslo, Op.Cit, P.57-59

➤ Sources d'information pour innovation

La liste suivante recense les sources d'information, aussi bien internes à l'entreprise qu'externes, qui sont jugées pertinentes dans un certain nombre d'enquêtes de l'OCDE :

A- Sources internes : ce sont les informations que l'on retrouve au sein de la firme ou du groupe à savoir celles relatives à :

- Des activités internes de R&D ;
- La commercialisation ;
- La production ;
- D'autres sources internes.

B- sources externes/sources commerciales : parmi les sources externes qui peuvent faciliter la collecte d'information pour les activités d'innovation, on trouve :

- Les concurrents ;
- L'acquisition des technologies incorporées et non incorporées ;
- Les clients ;
- Les sociétés de conseil ;
- Les fournisseurs d'équipements, de matériaux, de composants et de logiciels.

C- institutions d'enseignement/de recherche : il s'agit de recueillir des informations qui sont accessibles à tout moment à savoir :

- Publications de brevets ;
- Conférences, réunions et revues professionnelles ;
- Foires et expositions.

D- Informations généralement accessibles : il s'agit de recueillir des informations qui sont accessibles à tout moment à savoir :

- Publications de brevets ;

- Conférences, réunions et revues professionnelles ;
- Foires et expositions.

2.4.2. Les facteurs freinant l'innovation :

L'innovation peut être entravée par un certain nombre de facteurs, il peut s'agir de raisons pour ne pas démarrer du tout une activité d'innovation, ou de raisons qui n'ont pas permis aux activités d'innovation d'aboutir aux résultats escomptés.

A- Facteurs économiques :

- Risques perçus comme excessifs ;
- Coûts trop élevés ;
- Absence de sources appropriées de financement ;
- Durée excessive du temps de retour de l'investissement dans l'innovation.

B- Facteurs propres à la firme :

- Potentiel d'innovation (R&D, études de conception, etc.) insuffisant ;
- Manque de personnel de qualité ;
- Manque d'information sur la technologie et sur les marchés ;
- Dépenses d'innovation difficiles à maîtriser ;
- Résistance aux changements dans la firme ;
- Disponibilité de services externes insuffisants ;
- Absence de possibilités de coopération.

Section 3 : Le management de l'innovation et compétitivité

L'innovation est une source de succès, de pérennité et de création de valeurs pour une entreprise. Et pour que cette dernière développe des idées qui aboutissent à des innovations réussies, elle doit mettre en place des actions pour mener à bien un projet d'innovation.

Dans cette section, nous allons présenter le management de l'innovation, ses outils et ses différentes stratégies.

3.1 Définition du management de l'innovation

François ROMON définit le management de l'innovation comme étant un « ensemble des actions conduites et des choix effectués par des entreprises pour favoriser l'émergence, décider du lancement, et mener à bien les projets d'innovation de l'entreprise »³¹.

Le management et l'innovation sont des composantes liées, il faut promouvoir une culture de l'innovation et gérer des programme de R&D pour conduire efficacement les projets vers le marché, donc pour innover il faut être informé, le management doit ainsi favoriser la circulation de l'information et l'encourager notamment par le biais des réseaux porteurs et diffuseurs d'innovation.

Le rôle du manager consiste à laisser l'initiative et l'imagination individuelle ou au sein d'une équipe se développer tout en l'encadrant chacun à confronter ses pistes et ses solutions avec les autres pour les simplifier, les combiner avec d'autres idées en cours d'investigation. Il a aussi pour rôle de créer la diversité et favoriser les prises de risques dans la durée, orchestrer la sélection des innovations pour pousser l'idée à l'action.

Aujourd'hui, le management de l'innovation ne consiste pas seulement à conduire à bonne fin chaque projet d'innovation mais aussi à définir les axes d'innovation de l'entreprise, à faire émerger les idées innovantes, à construire (en amont les projets de lancement des produits nouveaux et de mise en place de procédés nouveaux) les ressources technologiques et marketing qui les alimenteront, à effectuer le choix des projets à lancer, et superviser leur réalisation³². L'une des principales problématiques du management de l'innovation est celle qui consiste à savoir si l'on doit privilégier une innovation tirée par les clients ou celle posée par les chercheurs.

³¹ F. ROMON, « Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systématique », école centrale, Paris, Novembre 2003. P.13

³² Ibid. P.08.

3.2. Les outils du management de l'innovation

Les outils, très nombreux, proposés par la littérature professionnelle peuvent être classés selon leurs natures ou leurs fonctions³³.

- Selon leur nature
 - Structures simples (agenda) ;
 - Processus plus complexes (logiciels) ;
 - Technique (études statistiques).
- Selon leurs fonctions :
 - Actions directes sur le produit (analyses fonctionnelles) ;
 - Prévisions (business plan) ;
 - Suivi de l'action (contrôle des performances)
 - Analyse rétrospectives (audit technique) ;
 - Aide à la décision, veille technologique, intelligence économique ;
 - La gestion des connaissances (knowledge management).

Les méthodes du management de l'innovation intègrent celles de la créativité, c'est pourquoi on découvre un nombre d'outils variés et en perpétuelle floraison, à savoir :

3.2.1. La boîte à idée

Installer cette boîte permet à chacun de déposer ses idées, le tout sous la forme d'un jeu concours. Cette méthode est très reconnue, elle n'est ni plus ni moins qu'un véritable brainwriting.

³³ Ibid. P.29.

3.2.2. Le brainstorming

C'est une méthode de créativité qui facilite la production d'idées, d'un individu ou d'un groupe. L'utilisation de brainstorming permet de trouver le maximum d'idées originales dans le minimum de temps.

Le brainstorming est divisé en plusieurs étapes :

- La classification : permet de s'accorder sur la question ou se trouve le problème à résoudre.
- La génération des idées : permet en 15 minutes aux participants de produire des idées qui seront regroupées et ensuite enregistrées.
- La sélection des idées : permet de mettre en valeur les trois idées les plus surprenantes, de faire émerger celles qui sont les plus novatrices.

3.2.3. TRIZ

Il s'agit d'une approche algorithmique éprouvée pour résoudre les problèmes techniques. Son élaboration débuta en 1946 lorsque l'ingénieur et scientifique russe Genrich Altshuller découvrit que l'évolution des systèmes techniques est régie par des lois objectives. Sa méthodologie, issue de ses analyses, permet, en se référant à une base de données de brevets internationaux, de stimuler la créativité en aidant à résoudre les blocages lors de la conception de produits. Cependant, TRIZ est considéré comme une méthode lourde qui est surtout mise en œuvre par de grandes structures industrielles.

3.2.4. ASIT Résolution

Créée par Roni Horowitz, ASIT Résolution est une version simplifiée de TRIZ utilisée pour la résolution des problèmes, cette méthode met en œuvre trois étapes : une étape de préparation dont le rôle est de définir le monde du problème, le phénomène indésirable et l'action voulue. La seconde étape permet la génération d'idées à l'aide de cinq outils : l'unification, la multiplication, la division, la rupture symétrique et la suppression, ASIT permet ainsi, d'une façon très dirigée et structurée, de résoudre une problématique.

3.2.5. La stratégie Océan Bleu

C'est une stratégie élaboré par deux chercheurs de l'INSEAD, W Chan Kim et Renée Mauborgne. Ces derniers ont analysé les exemples de réussite de produits innovants, afin de définir une méthodologie permettant de concevoir un produit en totale rupture avec les produits actuellement sur le marché.

La finalité de la méthode est de permettre à l'entreprise de passer d'un segment de marché concurrentiel, où la lutte entre concurrents se joue par une guerre des prix (un océan rouge du sang des protagonistes), à un produit ouvrant une nouvelle niche inexplorée et donc inassouvie, un espace de marché complètement nouveau (un océan bleu).

Cette méthodologie est basée sur un concept spécifique : analyser le comportement et les attentes des non-clients. Seconde base de la méthode stratégie Océan bleu : chercher à simplifier ou éliminer les éléments qui ne sont pas déterminants pour le client, mais aussi augmenter ou ajouter de nouvelles caractéristiques à l'offre afin d'augmenter la valeur lors de l'achat, la mise en œuvre, etc.

3.3. Les stratégies d'innovation

Selon Ansoff et Stewart³⁴ 1967, la typologie du comportement innovant de l'entreprise se fonde sur l'importance de l'innovation dans l'entreprise et on distingue :

3.3.1. La stratégie du pionnier

Appelée aussi « stratégie du premier sur le marché », elle consiste à être le premier entrant dans une branche, le premier à vendre une nouvelle catégorie de produit ce qui lui permet d'avoir une opportunité de choisir le positionnement de monopole et d'avoir la communication la plus efficace dès le départ.

L'entreprise pionnière jouit donc d'une situation de monopole et elle pourra développer son image de marque auprès des consommateurs et bénéficie d'un accès privilégié aux clients grâce à l'effet de nouveauté. Mais la position du pionnier ne comporte pas que des avantages, car le développement d'une innovation peut

³⁴ T. LOILIER, A. TELLIER, « Gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter », 2^{ème} édition, édition Ems management & société, France, Aout 2013, P.131-134

consommer d'énormes moyens financiers générant un coût très élevé pour le produit et on peut trouver aussi d'autres inconvénients tels que la non-réalisation des études de marché nécessaires et l'insuffisance des tests.

3.3.2. La stratégie de suivi du leader

La stratégie du suiveur consiste en la qualité d'une entreprise qui pour des raisons techniques, économiques ou stratégiques, préfère ou doit utiliser le leader et/ou d'autres suiveurs du marché comme référence, en terme de produit, circuit de distribution, positionnement, prix...etc. cette stratégie se focalise davantage sur le développement que sur la recherche.

Ce comportement peut se révéler avantageux parce que le suiveur s'adresse à une demande qui connaît déjà le produit, qu'il peut prendre en compte les éventuelles erreurs initiales commises par le leader, et aussi parce que les coûts de recherche sont réduits.

3.3.3. Les stratégies des « applications ingénieuses » et du « moi aussi »

Ces stratégies apparaissent au moment où les technologies clés ne sont plus protégées et le marché bien connu et stabilisé.

La stratégie des « applications ingénieuses » consiste à se spécialiser dans les modifications à apporter aux produits afin de proposer des fonctionnalités originales.

La stratégie de « moi aussi » est fondée sur l'efficacité productive, le contrôle des coûts, la recherche d'un avantage concurrentiel sur le prix.

3.4. La gestion de l'innovation

L'innovation représente l'un des grands réservoirs de croissance pour les entreprises. Mais trouver, détecter et développer une idée n'est pas chose facile. La mettre encore moins.

C'est bien dans les niveaux « projet » qu'a lieu l'innovation, qui donne naissance aux produits et capacités (processus et compétences) sur lesquels repose la performance future de l'entreprise.

On trouve plusieurs pratiques de gestion susceptibles de rendre le niveau « projet » plus performant, certaines d'entre elles sont suffisamment « génériques » pour être préconisées pour la plupart des entreprises. Elles permettent de formaliser le niveau « projet » et de

faciliter le transfert des collaborateurs internes du niveau « opérationnel » au niveau « projet » et vice-versa³⁵.

➤ **Pratiques liées au cycle de vie des projets**

Il consiste à détailler les phases du cycle de vie d'un projet qui sont : la génération des idées, l'étude de faisabilité, la conception du projet, l'exécution du projet et la clôture du projet.

- **Guide de projet** : il est diffusé dans l'entreprise, permet de formaliser pour chaque phase du cycle de vie un certain nombre de tâches devant être faites ainsi que les outils de référence.
- **Procédure d'acceptation** : ces procédures ont pour but de spécifier les critères d'acceptation du projet pour permettre le passage à la phase suivante. Elles permettent d'éviter la confusion qui existe si les collaborateurs et managers ne sont pas au clair dans quelle phase se situe un projet, d'assurer l'allocation des ressources nécessaires pour compléter le passage du projet d'une phase à une autre.
- **Pilotage des projets** : le pilotage se fait pour chaque projet et dans chaque phase de son cycle de vie. Pour se faire, on spécifie à quel intervalle le projet sera contrôlé, de quelle manière, par qui et quelles sont les actions correctives entreprises en cas d'écart constaté avec le plan de projet.

➤ **Pratique liées à la gestion des ressources humaines**

Mettre sur pied un système d'évaluation et compensation dans le niveau « projet » a pour but de valoriser le travail et le risque pris par les collaborateurs dans les projets.

La compensation peut inclure la liberté de choix accordé pour des projets futurs et aussi la possibilité de développer des compétences.

Les compétences présentes dans l'entreprise sont répertoriées et mises à la disposition de tout chef de projet cherchant à constituer une équipe.

³⁵ J. TENDON, « les pratiques clés d'une gestion efficace de l'innovation », In : www.systemic.ch/pdf Consulté le 01/11/2016

La gestion des compétences permet de passer de la sélection des collaborateurs basée sur leur disponibilité en faveur d'une sélection basée sur leurs compétences. Cette gestion peut servir de base pour déterminer le besoin en compétences spécifiques qu'il est nécessaire de rechercher à l'extérieur pour assurer le bon déroulement du projet.

➤ Pratiques liées à la gestion du portefeuille de projet

- **Critères d'évaluation et de sélection :** la définition de critères pour juger le niveau de risque ainsi que le bénéfice potentiel des projets permet de développer une base objective de sélection qui contribue à diminuer la part d'émotion qui entre dans les négociations et décisions liées à la sélection des projets.
- **Budget d'innovation :** la définition d'un budget d'innovation vise à rendre transparent les sommes consacrées à l'innovation dans l'entreprise. Un budget fixé force par ailleurs les managers à évaluer, sélectionner et piloter les projets avec soin tout au long du cycle de vie.
- **La gestion des interfaces :** cette pratique vise à développer les mécanismes par lesquels les managers et chefs de projet communiquent, identifient des interfaces parmi les projets, et profitent de synergies entre projets.

3.5. La protection de l'innovation

Afin de s'approprier la rente que peut potentiellement dégager une innovation, les entreprises doivent déployer des méthodes de protection.

3.5.1. La marque

La marque est un signe susceptible d'une représentation graphique, notamment les mots, y compris les noms de personne, les lettres, les chiffres, les dessins ou images...etc. permettent de distinguer les produits d'une entreprise de ceux de ses concurrents.

Pour être valide, la marque doit être³⁶ :

- **Distinctive :** ce critère implique qu'il n'est possible d'utiliser comme marque un terme qui désigne le produit générique (renvoie à la catégorie, l'espèce ou le

³⁶ www.inapi.org/ consulté le 20/10/2016

genre auquel appartient le produit/service) ou usuel (signe nécessairement ou habituellement utilisé pour désigner le produit/service lui-même ou ses caractéristique), et ne pas servir à décrire une caractéristique du produit/service, et notamment l'espèce, la qualité, la valeur et la provenance géographique.

- **Licite** : elle ne doit pas constituer un signe interdit, comme un drapeau ou un emblème d'Etat, ou un signe contraire à l'ordre public ou aux bonnes mœurs.
- **Disponible** : c'est-à-dire on ne peut pas avoir la protection d'une marque qui est identique ou similaire a une marque déjà enregistrée ou déposée sur le territoire algérien pour des produits/services identiques ou similaires a une marque connue.

En Algérie, une procédure d'enregistrement est nécessaire pour s'approprier une marque, cette dernière doit être déposée à l'INAPI (Institut National Algérien de la Propriété Industrielle) elle sera protégé à compter de la date de dépôt de la demande pour une durée de 10ans renouvelable indéfiniment.

Un dépôt de marque n'a pas vocation à protéger un nom de manière générale, mais un nom identifiant des produits et/ou des services, c'est ainsi que différents produits et services ont été regroupés par classes. Il faut donc tout d'abord identifier les classes pour lesquelles un dépôt est envisageable et vérifier ensuite la disponibilité de la marque.

3.5.2 Dessins et modèles

Cette protection peut être très intéressante même si elle protège l'apparence de l'innovation et non son contenu technique, cette apparence doit être caractérisé par des éléments visuels (des lignes, des contours, des couleurs, une forme, une texture, des matériaux utilisés), le produit lui-même ou son ornementation (c'est-à-dire les éléments de décoration) peuvent bénéficier de cette protection.

Ces dessins et modèles doivent avoir un caractère de nouveauté et ne doivent pas être contraires à l'ordre public ou aux bonnes mœurs.

Le dessin ou modèle d'effectue auprès de l'INAPI qui réalise seulement un examen de forme et des redevances doivent être versées. L'enregistrement est publié après l'expiration de la première année de protection ou plus tôt, à la demande du titulaire.

La durée totale de protection d'un dessin ou modèle enregistré est de 10 ans à compter de la date de dépôt.

3.5.3. Le brevet

Selon l'INAPI, le brevet d'invention est un titre de propriété qui confère à son titulaire un pouvoir de monopole sur l'invention et les exploitations industrielles et commerciales auxquelles l'invention peut donner lieu et ça pour une durée de 20 ans. Au-delà de ces 20 ans, le brevet tombe dans le domaine public et chacun peut l'exploiter librement.

Le brevet représente donc un outil de protection privilégié par les firmes innovatrices, et on distingue deux types d'inventions³⁷ : des inventions brevetables et des inventions non brevetables

A- L'invention brevetable : elle doit être :

- **Nouvelle** : en d'autres termes, elle doit avoir une nouvelle caractéristique qui ne fait pas partie intégrante du savoir actuel dans son domaine technique et qui n'a pas été rendue accessible au public
- **Le résultat d'une activité inventive** : elle ne découle pas d'une manière évidente de l'état de la technique, en d'autre terme, le déposant doit montrer qu'il a fait preuve d'une activité inventive pour cela, une recherche d'antériorité est nécessaire pour évaluer l'état de la technique avant l'invention
- **Susceptible d'application industrielle** : une invention est considérée comme susceptible d'application industrielle si son objet peut être fabriqué ou utilisé dans tout genre d'industrie

Généralement, un brevet comprend les éléments suivants³⁸ :

- Un résumé de l'invention ;
- Une partie descriptive, qui présente l'état de la technique avant le travail de l'inventeur, l'apport de l'invention et l'invention elle-même. Cette partie permet de montrer qu'il y-a eu un travail inventif.

³⁷ www.inapi.org consulté le 23/10/2016

³⁸ T LOILIER, A TELLIER, Op.Cit, P.217.

- Des schémas qui expliquent l'invention.
- Les revendications qui permettent de montrer que l'invention est susceptible d'application industrielle et de délimiter le périmètre du monopole d'exploitation.

B- l'invention non brevetable : elle comporte :

- les variétés végétales ou les races animales, ainsi que les procédés essentiellement biologiques d'obtention de ceux-ci ;
- les inventions dans la mise en œuvre en Algérie seraient contraires à l'ordre public et aux bonnes mœurs.
- Les inventions dont l'exploitation sur le sol algérien nuirait à la santé et à la vie des personnes et des animaux et à la préservation des végétaux ou porterait atteinte à l'environnement.

3.5.4. Le secret

Outre le brevet, le recours à des méthodes davantage informelles est également possible pour protéger l'innovation comme le secret.

Le secret consiste à éviter toute divulgation cruciale d'informations sur l'innovation mise au point par l'entreprise. Dans ce point de vue, le secret semble s'inscrire en opposition au moins partielle avec le brevet qui suppose la diffusion de l'information.

L'avantage du secret est de permettre a priori une protection illimitée dans le temps mais il faut que la nature de l'innovation s'y prête. Si le produit garde une trace de l'innovation, le secret est difficile, même si les parades existent. Le secret représente dans ce cas un moyen d'éviter la copie par rétro-ingénierie. Mais il devient alors indispensable d'organiser le secret autour de l'innovation, de refuser l'accès aux installations, de limiter la diffusion d'informations aux partenaires..., ce qui complique nettement les pratiques de collaboration en matière d'innovation et de gestion des ressources humaines de R&D.

3.6. L'innovation est un facteur déterminé de la compétitivité des entreprises

Dans un contexte concurrentiel, les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation qui est essentiel pour assurer leur croissance et développement. En effet, les entreprises peuvent grâce à l'innovation développer une compétitivité durable.

3.6.1. L'innovation permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise

L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés, est un facteur déterminant de la compétitivité et la rentabilité des entreprises. Ainsi innover permet à l'entreprise à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût et l'offre produit. Lorsque l'innovation concerne les procédés de production, elle confère à l'entreprise un avantage en termes de coût. Dans ce cas, l'entreprise pourra soit appliquer une stratégie de baisse des prix ou une stratégie ou une stratégie d'accroissement des marges, quand l'innovation port sur les produits, l'entreprise se différencie de ses concurrents.

3.6.2. L'innovation améliore la compétitivité :

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

L'innovation favorise la compétitivité de plusieurs façons :

a- l'innovation améliore la compétitivité-prix :

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

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

Grace à l'utilisation de nouvelles machines ou de nouveaux équipements, permet aux entreprises accroître leur productivité, c'est-à-dire le rapport entre les quantités produit et les

quantités de travail ou de capital utilisé, chaque unité produit revient ainsi moins cher à réaliser ce qui permet de la vendre à un prix inférieurs que les concurrents.

b- l'innovation améliore la compétitivité structurelle :

L'innovation de produit est donc essentielle pour se positionner le marché mondial concurrentiel. L'objectif principal de l'innovation repose sur la recherche d'amélioration d'une compétitivité structurelle. En effet, les entreprises innovantes visent à améliorer la qualité des produits existants. L'innovation organisationnelle peut aussi avoir pour objectif de la qualité totale et contribuer à accroître la compétitivité structurelle.

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

Les innovations de produits correspondent à la mise sur le marché soit le produit complètement nouveaux (innovation radicales), soit le produit notamment améliorés par rapport aux versions précédentes.

Beaucoup d'entreprises fondent ainsi la stratégie sur la différenciation de produit, dans le but de gagner la compétitivité structurelle ce qu'elle ne pourrait gagner en compétitivité prix.

- **les innovations de procédé ou organisationnelles améliorent la compétitivité structurelle :**

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

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que l'innovation avec ses différentes formes, revêt une importance fondamentale, car elle constitue un moyen privilégié pour l'entreprise de survivre, d'assurer sa pérennité et de maintenir sa position concurrentielle sur un marché fortement concurrentiel.

Afin qu'une innovation soit pertinente, elle doit être abordée en tant que processus, et le management de l'innovation s'affirme aujourd'hui comme à adopter pour bien mener ce dernier.

Il est évident que le management de l'innovation reste un phénomène complexe et difficile à maîtriser et devenu, au fil du temps une composante obligatoire du comportement de chaque entreprise.

Le succès d'une entreprise pourrait dépendre donc, de la façon dont elle est capable de gérer efficacement l'innovation.

Le chapitre suivant nous permettra d'approfondir notre étude sur l'innovation, en se penchant sur son rôle dans la compétitivité des entreprises.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

Avec la mondialisation des échanges et la globalisation des marchés, la compétitivité devient une nécessité pour toutes les entreprises, elle est définie comme la capacité d'une entreprise à résister à la compétition imposée par ses concurrents et par son marché.

La compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants aussi bien nationaux qu'internationaux¹. Le concept n'est pas statique et change constamment en réponse aux changements des conditions de marché.

Section 1 : Présentation de la notion de compétitivité

Dans le cadre de la mondialisation, la concurrence s'intensifie de plus en plus, la compétitivité devient un impératif incontournable, ce qui oblige les entreprises à être compétitives pour bien se positionner sur le marché.

Dans cette section, nous allons présenter des généralités sur la compétitivité des entreprises, les caractéristiques, les formes, et les facteurs.

1.1. Définition de la compétitivité

Comme beaucoup de concepts clés dans la R&D, il n'y a pas de définition universelle, voici quelques définitions pour illustrer la manière dont on utilise ce terme :

Être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant, selon G Koenig (1996), « une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner l'efficacité et l'efficience, être efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif, l'efficience est la capacité d'économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé »².

Selon INGHAM Marc « la compétitivité d'une entreprise serait sa capacité dans des conditions de concurrence libre et ouverte de produire des biens qui passent

¹ LACHALL L « la compétitivité ; concepts, définition et application ». 2001. p. 29.

² THIERY SANVIN, « la compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une long période »³.

Prenant l'exemple de N.RAMBHUJN (2000) cité par J-F NVINA. Qui considère que la compétitivité d'entreprise comme « une capacité de lutter avec ses concurrents et de les battre ou un produire à cout bas, vendre à prix bas en maintenant la qualité »⁴.

Au niveau macro-économique la compétitivité est la capacité de produire des biens et services qui satisfont aux conditions de concurrence internationale permettant aux habitants d'un pays de bénéficier d'un niveau de vie croissant et soutenable.

1.2. Les caractéristiques de la compétitivité

Il existe plusieurs caractéristiques de la compétitivité :

A- La compétitivité ne peut être analysée que dans la cadre d'une version globale de l'entreprise :

Une entreprise est souvent compétitivité sur un ou au plusieurs aspects, c'est le cas d'une entreprise qui recherche la productivité en organisant mieux ses forces de travail. Mais l'entreprise est un corps complexe et il n'est pas évident qu'elle soit compétitive sur tous les aspects de son organisation. Dans ce cas elle dispose d'avantages compétitifs partiels.

B- La compétitivité n'est pas exclusivement financière

Dans l'esprit de beaucoup, la compétitivité est confondue avec sa traduction financière. Les uns parlent de la productivité, de rentabilité, de rendement, assimilant ces mots à la compétitivité. Il y a ici confusion entre la cause et l'effet. La rentabilité, la productivité, le rendement sont les conséquences de la compétitivité et son origine.

Une absence de dimension financière condamne la compétitivité tout entière. Si la compétitivité peut se restreindre à l'espace financière, une entreprise qui n'est pas

³ INGHAM. MARC, « management stratégique et la compétitivité ».édition DE BOECK université.1995.P. 02.

⁴ J-F.NGOK EVINA. « La compétitivité des entreprises Africaines », le revue des sciences de gestion n°267-268,2014p.52 consulté le : 20/10/2016.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

rentable, ou dont la productivité faible, ne peut pas être une entreprise compétitive car la pérennité n'est pas assurée.

C- La compétitivité exprime une potentialité

La rentabilité se mesure, la compétitivité s'apprécie, cette différence provient du fait que la compétitivité exprime une capacité ou si l'on préfère une potentialité. Ceci explique qu'il peut exister un décalage entre la compétitivité et la performance financière.

La performance financière est la sanction de l'immédiat. La compétitivité est l'espérance d'un certain futur. Cette distinction nous permettra de comprendre pourquoi les entreprises peuvent être en apparence compétitives. Mais ne peuvent pas trouver de rentabilité immédiate. Il peut exister des situations où il n'y a pas de concomitance entre compétitivité et rentabilité.

D- La compétitivité n'est pas réductible à la seule performance

Être compétitif. C'est être performant. On ne pourrait imaginer le contraire. Mais la performance n'est qu'une facette de la compétitivité. La performance renferme deux dimensions : faire mieux, faire autrement. Il est nécessaire de distinguer ses deux dimensions :

- **Faire mieux que les autres** : c'est la dimension la plus visible de la compétitivité dans cette acceptation, on est performant, donc compétitif parce qu'on évalue plus vite, parce qu'on fabrique moins cher, parce qu'on travaille plus et à un coût plus faible avec plus grande qualité que ses concurrents. C'est une logique du quantitatif.
- **Faire autrement que les autres** : mais être compétitif n'est pas que l'on sait faire autrement comparé toute la richesse du mot signifie que l'on sait faire autrement comparé aux autres. Cette dimension est importante, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à concevoir des services qu'elle est seule à pouvoir développer ou maîtriser. Nous sommes là dans une logique du qualitatif.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

E- La compétitivité est un avantage momentané, inscrit dans le temps

Mais l'avantage concurrentiel dont dispose l'entreprise, et qui est le propre de la compétitivité, est momentané et inscrit dans le temps. Un avantage n'est jamais définitivement acquis pour la seule raison que la concurrence est là pour rendre précaire l'avantage concurrentiel. Dans une économie de liberté, la connaissance se diffuse rapidement. L'avantage concurrentiel n'est acquis que l'espace d'un moment même s'il est relayé par une stratégie de recherche et développement ou d'innovation qui pourrait maintenir l'avantage en question. Ceci implique que l'analyse de la compétitivité doit reposer sur une vision de long terme et elle ne saurait se limiter à l'analyse à un moment donné.

F- La compétitivité s'apprécie de plus en plus mondialement

Par ailleurs, si l'avantage est limité dans le temps, il l'est tout autant dans l'espace. Une entreprise peut être compétitive sur l'espace mondiale. Mais s'il existe des barrières à l'entrée sur le marché intérieur, la compétitivité des entreprises nationale à l'égard des concurrents internationaux n'est pas assurée.

1.3. Les types de la compétitivité

D'après Michael Porter, la compétitivité prend en compte à la fois de la qualité et l'innovation du produit en même temps que son coût 'c'est –à-dire ce que le client est prêt à payer. En ce sens, cette position va permettre de créer de multiples façons de développer des avantages compétitifs.

On distingue deux types de la compétitivité⁵, qui par ailleurs peuvent être mis en rapport l'un avec l'autre, le premier type repose sur les prix. L'entité économique est en mesure de répondre à la concurrence en ajustant ses prix. La compétitivité peut être d'un second type ainsi, la compétitivité structurelle ou compétitivité hors prix indique la capacité d'une entité économique à se démarquer la concurrence et par d'autres moyens que le prix.

⁵ DEJARDIN. Marcus, « la compétitivité structurelle ». In revue reflets et perspectives de la vie économique, RPVE Tomas.N° 1 ; 2006.p 02.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

1.3.1. Compétitivité prix

La compétitivité-prix c'est la capacité de produire des biens et services à un prix inférieur à ceux des concurrents pour une qualité équivalente, elle repose sur la capacité de produire une offre à des coûts inférieurs à ceux des concurrents.

Le taux de change peut avoir un impact important sur la compétitivité-prix, une dépréciation de la monnaie nationale entraîne une amélioration de la compétitivité-prix des entreprises à l'exportation.

La compétitivité-prix se réalise en générale par une politique d'économie d'échelle ou encore le développement du progrès techniques visant à réaliser des gains de productivité.

Les entreprises ont donc trois solutions :

- **Réduire les coûts de production** : l'entreprise qui parvient à baisser ces coûts de production peut réduire son prix de vente. Une baisse des coûts de production par une baisse de prix des matières premières, soit par la baisse du coût de la masse salariale, et soit par une augmentation de la productivité.
- **Réduire ces marges commerciales** : une entreprise qui ne peut pas baisser ces coûts de production, peut réduire sa marge commerciale afin de vendre le produit moins cher.
- **Profiter des différences de change** : les entreprises qui exportent peuvent profiter des différences de change qui existe entre leur monnaie nationale et celle du pays dans lequel elles vendent leurs produits.

1.3.2. La compétitivité hors-prix

La compétitivité hors-prix ou structurelle est la capacité d'imposer des produits et services indépendamment de leurs prix (qualité, innovation, service après-vente, image de marque et les délais de livraison...). Ce type de compétitivité demande du temps pour le construire, car il repose sur la perception de l'offre par les clients, qui se bâtit sur le long terme en fonction procuré pas le passé.

Elle exige aussi beaucoup d'investissement pour développer et maintenir la spécificité de l'offre. Elle dépend de : la qualité, l'innovation et la réputation.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

1.4. Les fondamentaux de la compétitivité (quelque notion liées à la compétitivité)

La compétitivité met en relation trois mots essentiels⁶: la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel.

1.4.1. La concurrence

La compétitivité suppose sur un préalable indispensable : une existence d'une économie de marché organisé où les concurrents viennent librement offrir leurs biens et services. La concurrence, la capacité d'entreprendre, et la liberté des prix sont trois conditions nécessaires pour que puisse naître la compétition et donc la compétitivité. On ne peut pas parlé sur la compétitivité que si la compétition est dominante entre les entreprises.

1.4.2. La relativité

Une entreprise ne peut pas se rendre compte si elle est compétitive ou non dans la mesure où elle n'a pas de concurrents. Cela sous-entend que l'appréciation de la compétitivité nécessite une démarche de comparaison. On est compétitif parce qu'il existe d'autres entreprises avec lesquelles il est possible de s'étalonner. C'est en se comparant aux entreprises d'un même espace, au travers de la concurrence, que l'on perçoit l'importance relative de l'avance acquise ou du retard pris.

1.4.3. L'avantage concurrentiel (compétitif)

Pour être compétitif, l'entreprise doit développer un avantage concurrentiel (AC) par rapport à ses concurrents. On peut définir un avantage concurrentiel comme tout ce qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents.

Pour F.FRERY : « l'avantage concurrentiel est l'obtention d'un profit durablement supérieur à celui des concurrents. »⁷.

1.5. Les niveaux d'analyse de la compétitivité

La compétitivité peut être analysée sur trois niveaux qui sont : niveau micro-économique (entreprise), niveau méso-économique (secteur) et niveau macro-économique (secteur).

⁶M.TERNISIEN et A-F.DIGUET, « indicateurs et facteurs de compétitivités des services rendu à l'industrie », l'édition de l'industrie. Paris 2001. P.29.

⁷ Frédéric. FRERY, « l'essentiel du management ; stratégie, les fondamentaux » édition, 2008, p.116.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

1.5.1. La compétitivité au niveau micro-économie (entreprise)

Au niveau de l'entreprise, la compétitivité peut être vue comme la capacité d'une entreprise à faire face à ses concurrentes et à gagner la part de marché. Cet objectif peut être atteint de deux manières, soit en pratiquant des prix inférieurs sur les produits similaires, soit en cherchant des positions de monopole par une différenciation des produits⁸.

La compétitivité d'entreprise peut être définie comme la capacité de l'entreprise d'offrir par rapport à ses concurrentes, des produits de valeur supérieure à coût égaux, ou de valeur égale à des coûts inférieurs, ainsi des positions compétitives avantageuses permettant de réaliser des performances économiques sur la longue période. Dans le contexte d'internationalisation de la concurrence, la compétitivité d'une entreprise serait, la capacité dans des conditions de concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui dépassent des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur longue période⁹.

1.5.2. La compétitivité au niveau d'un secteur (une branche d'activité)

Une branche d'activité est compétitive si la productivité totale de ses facteurs est égale ou supérieure à celle de ces concurrentes étrangères, elle est compétitive si le niveau de ces coûts unitaires est égal ou inférieur à celui de ces concurrents étrangers, la compétitivité de producteurs locaux se mesure par leurs plus au moins grande aptitude à avoir une part de marché élevée¹⁰.

1.5.3. La compétitivité au niveau d'une nation

Au niveau de la nation, la compétitivité est la capacité d'améliorer durablement le niveau de vie des habitantes, de générer des augmentations en productivité, et s'insérer avec succès sur les marchés internationaux¹¹.

La compétitivité d'une nation à long terme est appréciée par sa capacité d'améliorer le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi

⁸ Raphaël CHIAPPINI « les indices composites sont-ils de bonnes mesures de la compétitivité des pays ? ». LAREFI working paper n°2012.05, p06.

⁹ Marc INGHAM « management stratégique et compétitivité ». édition De BOEK, 1995, P.3.

¹⁰ Organisation de coopération et développements économiques « problématique économique », Paris, 1994, p.25.

¹¹ N.DJIMASRA : « efficacité technique productives et compétitivité des principaux pays producteurs de coton », thèse de doctorat en science économique, université d'Orléans, soutenue le :08/12/2009.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

et de cohésion sociale. Les économistes de l'OCDE (organisation de coopération et de développement et économique) ont définis la compétitivité comme « l'intensité avec laquelle un pays peut dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et services capable d'affronter sur le marché les marché internationaux tout en maintenant et améliorant le niveau de vie de ses habitant pour une longue période »¹².

1.6. Les facteurs de la compétitivité

La compétitivité est le résultat d'un ensemble de facteurs, aussi bien, nationaux qu'internationaux :

1.6.1. Au niveau national :

On trouve tous les facteurs qui influencent la compétitivité d'une entreprise à l'échelle nationale : dotation en ressources, technologie, productivité, caractéristique de 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.

➤ **La technologie :**

Le progrès technologique ainsi que l'efficacité du processus de production impliquent tous les deux une productivité des facteurs plus élevée et par conséquent conditionnent l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné. La recherche et développement de nouvelles techniques plus appropriées, nécessitant parfois des investissements lourds, peuvent conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.

➤ **Les caractéristiques d'un produit :**

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

¹²S.GARELLI "competiveness of Nation: the fundamantals", the world competitiveness yearbook 2000, p.47.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

stratégie ; soit à servir des riches de marchés pour répondre à une demande bien particulière, soit sur des facteurs hors prix, telle 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 qualité du produit, la commercialisation, ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisif de sa compétitivité plutôt que son prix »¹³

➤ **Les économies d'échelle :**

La productivité des ressources et 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 aussi des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Les politiques fiscale et monétaire (taxation, taux d'intérêt, contrôle d'inflation), la politique interventionniste de l'Etat et celle des échanges.

1.6.2. Au niveau international :

A l'échelle internationale, la compétitivité dépend d'une multitude facteurs. Parmi les plus importants, on peut citer 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 relatives d'une monnaie à une autre dans certain cas, ce taux est influencé par les mesures politiques que les différents gouvernements mettent en place .Ainsi la dévaluation de la monnaie d'un pays par rapport à celle de son concurrent (dévaluation compétitive) se traduit par une amélioration de la compétitivité des produits exportés, produit devenus moins chers en termes de monnaie du pays importateur.

¹³ D, Morris the économie système in the UK , oxford university press, 1985.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

Section 2 : les indicateurs de mesure la compétitivité

L'indicateur comme un instrument qui donne des informations, le mode de mesure d'un objectif à atteindre. L'explication les mesures de la compétitivité Solon trois niveaux d'agrégation. A chacun correspondent divers mesure de compétitivité. Le littérateur économique examine les indicateurs de compétitivité selon trois niveaux :

- La compétitivité des entreprises (niveau microéconomie).
- La compétitivité des industries /secteurs (niveau mésoéconomie).
- La compétitivité des économies nationales (niveau macroéconomie).

2.1. Les indicateurs de la compétitivité au niveau microéconomique

La compétitivité de l'entreprise peut être définie par « sa capacité à soutenir durablement de la concurrence et sa capacité d'obtenir des marges bénéficiaires élevé sans détériorer le caractère concurrentiel de ses prix de vent et par la maîtrise de ses prix de revient, comparativement à ceux des concurrents étrangers »¹⁴. Une entreprise est dit compétitive pour un produit donné, si elle capable de l'offrir sur un marché à des prix inférieur ou égaux a ceux des concurrents effectif ou potentiels.¹⁵

Selon Mc Fetridge (1995)¹⁶, la mesure de la compétitivité au niveau des entreprises est associée à : la rentabilité, la productivité, la maîtrise des coûts, la valeur ajouté, la part de marché, l'innovation technologique, et a la qualité des produits.

2.1.1. Mesure relative au profit

L'utilisation du profit en tant qu'indicateur de compétitivité de l'entreprise est peu courant dans la littérature. Les quelques applications qu'en trouve sont focalisé ou bien sur mesures des marges brutes et nettes de l'entreprise.

¹⁴ K.YESFI, « la compétitivité de commerce extérieur : situation et perspective, cas de secteur textile-habillement », DESA en économie internationale. Mai 2001.p.20.

¹⁵ www.Performancezoom.com, consulter le 05/10/2016.

¹⁶ Mc. FETRIDGE.D.G, "competitiveness: concept and measures ", occasional paper n°5, industry Canada, 1995, p19.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

A- Performance et comportement de marge des entreprises

La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût. L'amélioration de la performance pour garantir le meilleur positionnement sur le marché et s'octroyer un avantage concurrentiel en réduisant les coûts.

En peut ainsi traduire une entreprise performante par :

- Une entreprise qui crée de la valeur tout en répondant aux exigences du marché ;
- Une entreprise qui a su mettre en place de bons indicateurs de performance ;
- Une entreprise innovante, efficiente, réactive et qui évolue sûrement, constamment et durablement ;
- Une entreprise qui défie ses concurrents en termes de qualité et de rapidité de service.

B- La productivité

La productivité est utilisée comme le meilleur facteur de compétitivité. Elle consiste à gérer de façon optimale et structurée des facteurs de production de l'entreprise, afin de réduire les coûts de revient et donc le prix.

La hausse de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise. Le coût unitaire de la main-d'œuvre est un indicateur important de la compétitivité qui est défini comme la rémunération de travail pour produire une unité de production réelle. Un faible coût de travail permet de diminuer le coût de production et donc de diminuer les prix et ainsi devenir concurrentiel. Ceci étant le but de toutes les entreprises.

C- La rentabilité

La rentabilité est une notion qui fait la référence à un seuil (le prix au niveau de production) en dessous duquel le producteur risque des pertes financières. La rentabilité économique mesure la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital « employé ».

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

D- La flexibilité

La flexibilité est un indicateur de la compétitivité qui a pour but de développer des actions susceptible d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modification de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent, nouvelle réglementation...). Dans le domaine de la production, cette dernière se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un produit à un autre, sans perte de temps grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent le changement rapide d'outils par l'opérateur lui-même.

E- Innovation et rapport qualité/prix

L'innovation correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques pour renforcer les avantages concurrentiels. La structure de l'entreprise doit permettre aux nouvelles activités de se développer en son sein. Les entreprises innovent pour améliorer leur productivité et leur rentabilité. Il est nécessaire de combiner simultanément les deux approches (qualité et prix).

2.1.2. Indicateurs relatif à la part de marché

« La part de marché est un indicateur clé qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque ou d'un secteur sur le marché pour la période donnée »¹⁷.

Philippe KOTLER et Bernard DUBOIS définissent la part de marché comme « Le pourcentage des ventes détenu par chaque concurrent sur le marché considéré »¹⁸

C'est donc l'étude de cet indicateur qui peut permettre à l'entreprise de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. Toutefois, avant de procéder à l'analyse de la part de marché. Avant de procéder à l'analyse de la part de marché, l'entreprise doit d'abord choisir la mesure à privilégier. Pour KOTLER et DUBOIS¹⁹, elle a le choix entre trois approches :

¹⁷ Bertrand BATHELOT, « définition marketing », site web, www.definition-marketing.com ; consulter le ; 02/11/2016.

¹⁸ KOTLER, DUBOIS ? marketing management 10^{ème} édition, -union, paris. 2000. p255.

¹⁹ KOTLER- DUBOIS. OP-CIT. p 702.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

A- La part de marché globale :

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

B- La part de marché « servi » :

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

C- La part de marché relative :

C'est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaire de son concurrent le plus important. Quel que soit, l'approche choisie, l'entreprise peut se considérer compétitive dès lors que sa part de marché est supérieure à celle de ses concurrents ou elle est en progression par rapport à la moyenne du marché.

2.2. Indicateurs de la compétitivité au niveau méso-économique

La compétitivité d'un secteur ou de regroupement régionale est évaluée en fonction de la même industrie dans une autre région ou un autre pays.

2.2.1. Indicateur des coûts et de productivité

Au niveau de branche d'activité on peut faire la comparaison entre des coûts et de la productivité. Il s'agit généralement de comparaisons internationales du coût unitaire de main d'œuvre ou de la productivité de main d'œuvre.

2.2.2. Indicateur de coût des ressources domestique

Le coût des ressources domestiques (CRD) mesure la compétitivité de la production locale par rapport au marché international. Il est utilisé pour mesurer l'avantage comparatif ou la compétitivité internationale d'un produit.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

2.3. Indicateur de la compétitivité au niveau macro-économique

La compétitivité d'une économie nationale se définit comme sa capacité d'affronter la concurrence internationale²⁰.

2.3.1. Le produit intérieur brut et revenu par habitant :

Le produit intérieur brut (PIB) par habitant ou par tête est un indicateur de la richesse et de niveau de vie. D'après P.Krugman, le revenu par habitant dépend de la productivité totale des facteurs, de la dotation en capital et des ressources naturelles. Une augmentation de la productivité totale a pour conséquence, un accroissement de revenu par habitant. Le PIB est l'indicateur le plus retenu pour évaluer la production de biens et services d'un pays pendant une année. Le PIB par habitant apparaît comme l'indicateur fondamental dans l'évaluation de la compétitivité nationale.

2.4. Mesure de la compétitivité fondée sur les échanges

Au niveau d'un pays, l'évolution de la compétitivité-prix peut être mesurée en soustrayant la variation des prix à l'importation de celle des prix à l'exportation. Selon la théorie de commerce international, la compétitivité d'un pays est fondée sur la notion d'avantage comparatif. Conceptualisé par Davide Ricardo et par Heckscher-Ohlin, le concept dit que les deux flux d'échanges résultent des différences de coûts de production entre les pays et qu'un pays se spécialise dans la production d'un bien pour lequel il bénéficie d'un avantage en termes de coût. Ce concept utile pour comparer deux pays c.-à-d. Pour mesurer la compétitivité internationale²¹.

2.4.1. Le taux de pénétration des importations

Ce taux révèle le partage du marché intérieur entre les importations et la production nationale. Il doit être considéré comme un indicateur global, non

²⁰ Génard LAFAY. « compétitivité, spécialisation et demande mondiale » revue d'économie n° :08 juillet-Aout,1976.p25.

²¹ Gérard LAFAY. « Commerce internationale ».revue d'économie perspectives internationale n°17,1984. P.47.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

seulement de la compétitivité-prix, mais également d'autres caractéristiques de la compétitivité.²²

2.4.2. Le taux de couverture comparatif

Le taux de couverture se définit comme le rapport entre les exportations et les importations et se calcule pour l'ensemble du commerce d'un pays (en valeur ou en volume) ou par produit.

2.5. Indicateurs de part de marché

La part de marché est un indicateur qui possède certaines limites, car il est difficile de savoir si une baisse de la part des exportations des pays provient d'une baisse du nombre de produits vendus ou d'une diminution des prix unitaires.

2.5.1. Performance et la part de marché à l'exportation

Cet indicateur compare les exportations d'un pays à la demande qui lui est adressée. La part de marché à l'exportation se définit comme la part des ventes d'un pays dans le marché mondiale. Un pays qui gagne des parts de marché affirme sa compétitivité, mais si une baisse de part de marché signifie relatif des positions commerciale d'une nation, elle ne traduit pas systématiquement une détérioration de sa compétitivité²³.

2.5.2. Les prix comparé des exportateurs

Le prix comparé à l'exportation est le rapport entre les prix des produits et services exportés par un pays et ceux des produits et services importés par lui.

2.6. La balance commerciale et le solde extérieur

La balance commerciale permet de mesurer la compétitivité d'un pays face à ces concurrents. Le solde des balances extérieures ne constitue plus l'indicateur

²² Gérard LAFAY, « commerce international », revue d'économie perspectives internationale, n°17, premier trimestre, 1984, p.47

²³ B.BLANCHETON.op cit .2009.p.170.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

souverain de la mesure de la compétitivité d'une économie. Un solde commercial positif témoigne qu'une industrie est très performante. La balance commerciale fournit aussi le taux de couverture du commerce extérieur, ce taux indique dans quelle mesure les importations sont couvertes par les exportations.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

Section 3 : Les démarches visant à renforcer la compétitivité

Le renforcement de la compétitivité d'une entreprise passe par l'acquisition d'un avantage concurrentiel qui va lui procurer le détient d'une position dominante sur son marché, et devancer ses concurrents. Cela signifie qu'elle est en tête dans la compétition qu'elle mène contre les entreprises concurrentes.

3.1. Définition de l'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel peut être défini comme étant « un ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donne certaine supériorité sur ces concurrents immédiats »²⁴

D'après Michael Porter l'avantage concurrentiel est un facteur de réussite que l'entreprise doit maîtriser mieux que l'entreprise doit maîtriser mieux que la concurrence pour pouvoir en tirer un meilleur position sur marché.

3.2. Les sources de l'avantage concurrentiel

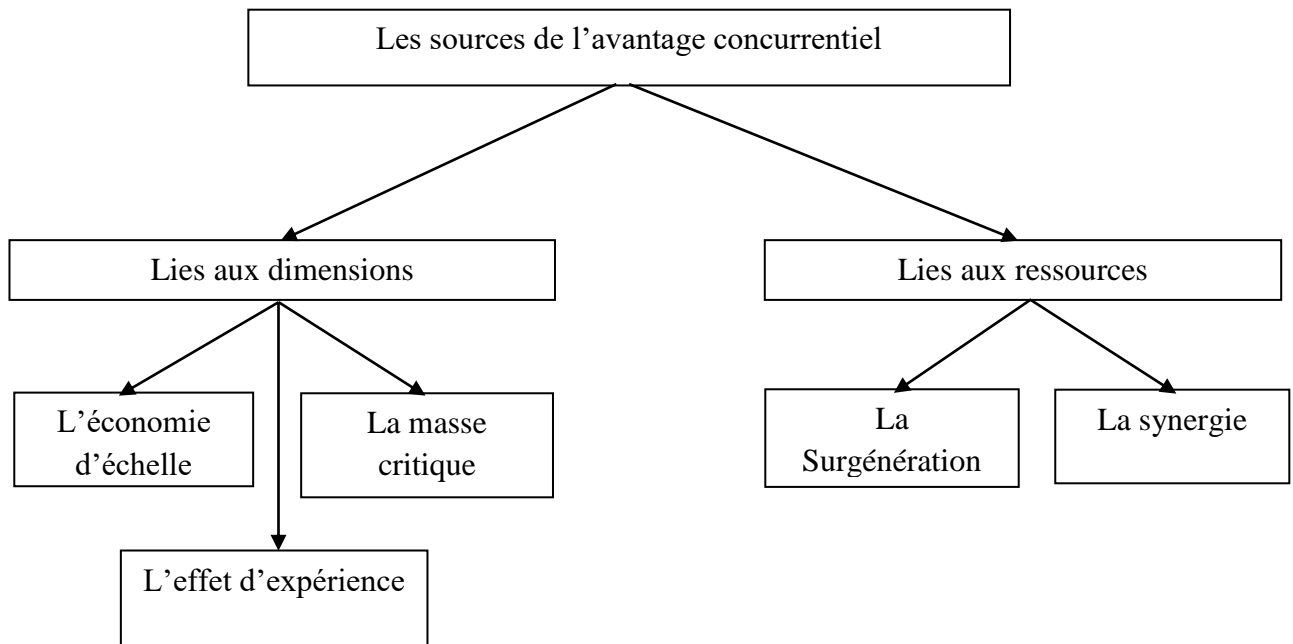
L'avantage concurrentiel d'une entreprise provient du fait de surpassé ses concurrents. Elle retire de ses ventes des marges plus élevées ou bien elle pratique des prix plus faibles. Des marges substantielles lui permettent des nouvelles ressources et d'amélioré celles dont elle dispose et assurer la base de sa compétitivité future.

L'analyse montre que l'écart de coût entre les firmes résulte une meilleure productivité induite par cinq facteurs principaux liés à la dimension et ressources de l'entreprise

²⁴ JEANS-JACQUES Lambin et CHANTAL de Moerloose, « marketing stratégiques et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché », 7eme Edition DONOD, paris 2008, p.250.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

Figure n°05 : les sources d'avantage concurrentiel



Source : M.DARBELET.L.IZARD et M.Scaramuzza, « l'essentiel sur le management ».5ème édition Ed. foucher, paris, 2006, p 407.

3.2.1. Les économies d'échelle

Les économies d'échelle correspondent à une baisse des coûts unitaires lorsque l'échelle de production augmente.

L'augmentation de la production permet de réduire les coûts de quatre manières :

- répartition des coûts fixe sur des quantités plus importantes ;
- mécanisation et automatisation ;
- meilleur taux d'utilisation des équipements ;
- équipements plus performants ;

3.2.2. La courbe d'apprentissage

A côté de phénomène d'économie d'échelle, il existe une autre cause à la baisse des coûts unitaires connue sous l'appellation l'effet d'expérience (voir la figure n° 08 page 76).

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

Cette courbe montre que le coût unitaire diminue d'un pourcentage constant à chaque doublement de l'expérience. Cette effet d'apprentissage est dû à :

- L'amélioration de la productivité provenant des opérateurs.
- L'amélioration de la formation.
- Des équipements et des méthodes de travail.

La firme qui possède plus d'expérience a ainsi un avantage de coût sur ces concurrents. D'où trois conséquences pour les choix stratégiques²⁵.

- Privilégier l'innovation car elle est sources d'avantage compétitif ;
- Rechercher la plus forte part de marché car elle correspond à une plus forte production cumulée et renforce ainsi l'expérience ;
- Préférer les activités à croissance rapide car la production double plus rapidement.

3.2.3. La masse critique

La masse critique est la taille minimale nécessaires pour qu'une entreprise ne supporte pas des handicapes concurrentiel sur la marché.

3.2.4. La surgénération

La surgénération correspond à la production de ressources nouvelles résultant de fonctionnement et des politiques de l'entreprise.

Dans l'entreprise surgénératrice, le potentiel humain, technique et financier augmente et favorise la compétitivité en créant des surcapacités disponibles pour le développement des activités nouvelles.

3.2.5. La synergie

C'est le phénomène par lequel le regroupement de deux activités permet d'obtenir un résultat supérieur à la somme des résultats que fournissent ces deux activités réalisées séparément.

²⁵ M.DARBELET ,L.IZARD et M.SCARAUZZA.Op cit.p.409.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

3.3. La préservation de l'avantage concurrentiel :

L'avantage concurrentiel est nécessaire pour se situer en bonne position dans la compétition nationale, voire mondiale, mais cet avantage n'est jamais définitif, il est seulement temporaire. L'avantage disparaît généralement lorsque :

- De nouveaux produits plus performants apparaissent sur le marché.
- Le marché devient mature ou entre en phase de déclin.
- La technologie devient vieillissante.

L'entreprise doit donc être particulièrement attentive pour anticiper ces évolutions et conserver son avantage. C'est pourquoi, elle doit mettre en place des actions destinées à préserver sa position dans la compétition économique, mais aussi programmer des politiques visant à assurer son développement.

Pour ne pas perdre sa place dans la compétition économique, l'entreprise doit prendre en compte trois éléments fondamentaux : l'innovation, les coûts de production et la qualité des produits.

A- L'innovation :

La maîtrise des technologies est un facteur clé de succès, elle n'est pas obligée d'innover quelque chose de nouveau, elle peut améliorer un produit existant. De cette façon elle différencie ses produits par rapport à ceux de la concurrence et bénéficie le monopole.

B- La qualité :

La qualité joue également un rôle important. Le consommateur sensible au prix. Mais aussi à la qualité des produits qu'il achète. Cette différenciation hors prix est déterminant pour les organisations. Selon K.ISHIKAWA²⁶, le TQC consiste à rechercher, en permanence, à optimiser la qualité, le coût de revient et le délai pour répondre aux attentes des clients prenant la politique des sept zéros : zéro retard, zéro papier, zéro délai, zéro stock, zéro panne, zéro mépris, zéro accident cette politique impose que l'entreprise tout entière, à tous les niveaux hiérarchiques et pour toutes

²⁶ HELFER.J.P et ORSONI.J « management stratégiques ; la politique générale de l'entreprise » édition Vuibert, 1991.p.171.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

les fonctions soit impliqué par la qualité : qualité du produit, mais aussi la qualité des opérateurs (motivation , formation, relation avec les clients et les fournisseurs,...etc.)

Pour garantir la qualité aux consommateurs, l'organisation peut également recourir à des certifications auprès de l'AFNOR (Association française de normalisation) ou de l'AFAQ (Association française pour assurer la qualité). Les plus connues sont les normes ISO²⁷ (Internationale Standard Organisation).

C- La maîtrise des coûts :

Permet de maintenir un avantage concurrentiel. Le consommateur est sensible aux prix, l'entreprise qui réussit à diminuer ses prix de vente devient plus compétitive que ses concurrents. La maîtrise des coûts au niveau de la production, mais aussi de la commercialisation et des approvisionnements. La réalisation d'économies d'échelle concourt aussi à cette maîtrise des coûts.

3.4. Les stratégies de la compétitivité

Selon Michael E. Porter cité par E COLLIGNON et M WISSLER²⁸, seules trois stratégies sont susceptibles d'assurer une compétitivité durable aux firmes industrielles quel que soit leur environnement il s'agit de :

3.4.1. La stratégie de domination par les coûts

La domination par les coûts est une stratégie qui vise à diminuer les coûts de production afin d'être plus compétitif que ses concurrents.

Cette stratégie consiste à proposer une offre volumineuse, bénéficiant ainsi d'économies d'échelle qui vont permettre à l'entreprise de commercialiser un produit de qualité standard à un prix réduit.

L'importance de cette stratégie est de déterminer un prix situé au-dessous de ceux des autres firmes. L'avantage concurrentiel va naître de cet écart de prix, car les consommateurs vont se reporter sur le produit le moins cher. Les coûts les plus bas

²⁷ INGHAM Marc. Op.cit.p323.

²⁸ E.COLLIGNON et M.WISSLER, « qualité et compétitivité des entreprises », ed . economica,2eme édition, 1988,p.60.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

que la concurrence deviennent donc le thème général de cette stratégie, bien que la qualité, le service ou d'autres aspects ne puisse être ignorés.

Afin de pratiquer le prix inférieur à celui de ces concurrents, l'entreprise cherche alors à réduire ces coûts (par exemple à travers une politique de downsizing lorsqu'elle décide d'agir sur le coût de main d'œuvre). Naturellement, toutes les entreprises ont la volonté de diminuer les sources de coût, mais une stratégie de coût est une recherche systématique et à long terme de réduction des coûts qui engage toute l'entreprise sans une direction unique. De plus, toute action sur les coûts se traduit par une baisse des prix, et non par une augmentation de marges²⁹

Il existe deux leviers permettant d'abaisser les coûts, l'entreprise peut augmenter sa part de marché au sein de DAS considéré (stratégie de volume) ou se concentrer sur son cœur de métier (stratégie de recentrage, qui se traduit par une stratégie d'impartition).

La stratégie de domination par les coûts à des avantages et des inconvénients parmi eux en distingue :

Tableau N° 01 : les avantages et les inconvénients de la stratégie de domination par les coûts

Avantages	Inconvénients
- augmentation du chiffre d'affaire. - diminution de la concurrence. - augmentation des bénéfices	- capacité d'innovation réduit. - dégradation de cliente

Source : STEPHANE Gozé, les principales options stratégiques, 2007.p.2

A- la stratégie de volume :

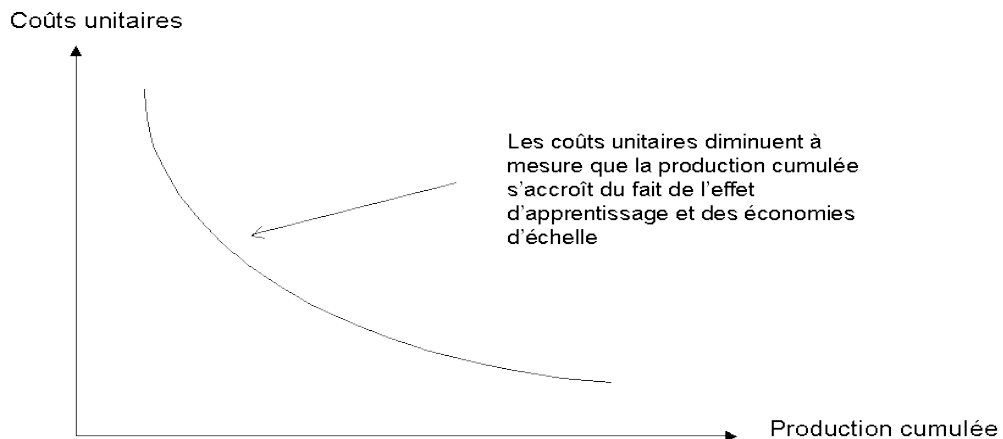
La stratégie de volume consiste à augmenter sa part de marché pour baisser les coûts. Le lien entre la part de marché et le niveau des coûts s'observe grâce à la « droite d'expérience ».

²⁹ J. BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », Ed, l'extenso, 3ème édition, Paris, 2013. p.89.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

La courbe d'expérience peut être résumée de la manière suivante : « à chaque doublement de volume de production cumulée par une entreprise bien gérée dans la production d'un bien ou d'un produit, les coûts de production de se bien diminuent »³⁰. Ce phénomène est présenté dans la figure suivante :

Figure n° 06: l'effet d'expérience



Source : J-M DUCREUX et M.MARCHAND-TONEL, Op. Cit, P.10

Trois mécanismes³¹ peuvent expliquer la relation décroissante entre le coût unitaire et la production cumulée : le pouvoir de négociation, les économies d'échelle et l'effet d'apprentissage.

- **le pouvoir de négociation :**

Augmenter sa part de marché permet d'accroître le pouvoir de négociation de l'entreprise de plusieurs manières. Par exemple en achetant une grande quantité, un distributeur est en position de force pour obtenir des réductions sur le prix payé à ses fournisseurs.

³⁰ J. BOUGLLET et M. MARCHAND-TONEL. « stratégie ; les clefs de succès concurrentiels » édition paris, 2004. p.9.

³¹ J. BOUGLLET. Op. Cit. P.90.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

- **les économies d'échelle :**

Elles proviennent principalement de l'existence de coûts fixes. Avec une production supérieure, l'entreprise peut les amortir sur un plus grand nombre de produits. Le coût unitaire étant réduit, le prix peut alors lui-même être baissé.

- **L'effet d'apprentissage :**

Il est signifié que plus l'entreprise produit et plus elle accumule des compétences lui permettant de réduire ces coûts. Ce faisant, elle augmente la part de marché.

Il existe des risques à pratiquer une stratégie de volume, citons :

- Une innovation technologique peut surgir et remettre en cause des avantages détenus en termes d'économie d'échelle et l'effet d'apprentissage.
- Le marché peut devenir saturé ;
- Il est toujours possible que le marché se segmente, nécessitant alors la production de petites séries ;

Si ces menaces deviennent trop lourdes, l'entreprise peut choisir de se concentrer et adopté pour une stratégie d'impartition.

B- La stratégie d'impartition :

La stratégie d'impartition consiste à déterminer les fonctions apportant le moins de valeur ajoutée pour les confier à un prestataire externe, cela permet à l'entreprise de concentrer ses efforts sur la fonction créatrices de valeur, et de ne plus avoir à assumer les coûts des autres fonctions.

3.4.2. La stratégie de la différenciation

La différenciation est une stratégie qui vise à se démarquer des concurrents en proposant aux clients des produits différents.

L'entreprise cherche à se singulariser sur une dimension fortement appréciée par ses clients, elle lui permet de pratiquer un surprix par rapport à la moyenne du marché.

La différenciation peut porter sur :

- Le produit, qui peut reposer sur les technologies différentes, avoir un design à part, proposer des fonctionnalités particulières.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

- Les services associés au produit (service après- vente...).
- La marque ou l'image du produit.
- Les canaux de distribution.

La stratégie de différenciation à des avantages et des inconvénients parmi eux en distingue :

Tableau n°02 : les avantages et les inconvénients de la stratégie de différenciation.

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none">- créer un monopole temporaire.- marge bénéficiaires plus élevées.	<ul style="list-style-type: none">- coût élevé de différenciation.- risque plus important aux attentes de client.-nécessite de constamment innover

Source : STEVANE Gozé, les principales options stratégiques, 2007.p2.

3.4.3. La concentration

Appelée aussi la stratégie de niche ou de focalisation, elle consiste à se limiter à un segment particulier du DAS visé, et y pratiquer une stratégie fondée sur les coûts ou sur la valeur perçue.

L'entreprise se focalise en effet sur une niche particulière, c'est-à-dire sur un segment qui peut être :

- Une partie d'un secteur plus vaste où les compétences et les technologies à posséder sont très spécifiques et font de la niche un segment autonome ;
- Une clientèle avec des caractéristiques particulières.

En se focalisant sur une niche, l'entreprise cherche à bénéficier de plusieurs avantages à savoir :

- Répondre à une demande spécifique et jusque-là non satisfaite, pour laquelle les consommateurs sont disposés à dépenser de l'argent. Il s'agit donc de capter une zone de profit sur laquelle peu ou pas de concurrents étaient présents ;

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

- Se protéger de la concurrence en créant un petit marché sur lequel l'entreprise est seule présente (monopole)
- Limiter les besoins d'investissements. Plus particulièrement dans le cas des PME, il peut être coûteux de s'adresser à un DAS entier. Se focaliser sur une niche permet alors de ne pas avoir à recourir à la dette, ou encore ne pas avoir à embaucher du personnel supplémentaire.

Des risques non négligeables existent cependant à se lancer dans une stratégie de focalisation, notamment si :

- La cible se révèle être trop réduite pour être rentable ;
- Des firmes puissantes, jusque-là absentes, décident de s'y attaquer ;
- Les attentes jusque-là spécifiques de la niche se banalisent ;
- Un concurrent segmente encore davantage la niche.

C'est pourquoi, avant d'entamer ce type de stratégie, le diagnostic stratégique doit avoir solidement établi qu'un certain nombre de conditions préalables sont respectées :

- La taille du segment doit être suffisamment réduite pour ne pas intéresser les concurrents plus puissants ;
- Les ressources spécifiques détenues par l'entreprise, qui lui permettent d'être présente sur le segment doivent être difficiles à acquérir (pour que la firme reste protégée de la concurrence)³².

3.5. Innover pour se différencier

Dans ce cas, on va étudier le rôle de l'innovation en matière de stratégie de différenciation. Les approches classiques reconnaissent son importance en terme de soutien de la dynamique compétitive³³.

3.5.1. Intensification de la concurrence, réduction du cycle de vie du produit

Les approches classiques distinguent deux modèles opposés en matière d'innovation : rupture ou amélioration incrémentale.

³² J. BOUGLET, Op.cit, P.113-115.

³³ FUNEL.celine et les autres, l'innovation commerciale .p22.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

L'innovation apparaît comme réel vecteur de compétitivité dans un environnement concurrentiel de plus en plus saturé. Certains auteurs vont même lui accorder un rôle central en définissant un nouveau modèle ou le positionnement stratégique des entreprises dépasse l'axe prix/différenciation puisqu'il se doit d'emblée de combiner différenciation et réduction des coûts.

3.5.2. L'innovation est une source d'avantage concurrentiel

L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur le marché en visant à accroître leur productivité, améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services. Lorsqu'elle porte sur les procédés de production, l'innovation confère à l'entreprise un avantage en termes de coût, qui pourra se traduire aux seins de la structure soit pour une stratégie de baisse des prix, soit par une stratégie d'accroissement des marges

Pour analyser les différents facteurs qui concourent à l'obtention d'un avantage compétitif. Porter identifie un outil fondamental pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel qui est **la Chaîne de valeur**³⁴.

La chaîne de valeur comprend des activités créatrices de valeur répartie en deux catégories : les activités principales et les activités secondaires³⁵.

➤ Les activités principales sont :

- **Logistique interne** : réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaire au produit (manutention, contrôle des stocks, renvoi aux fournisseurs...).
- **Production** : transformation des moyens de production en produit finis (l'emballage, le contrôle de qualité).
- **Logistique externe** : collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients.
- **Commercialisation et vente** : activités associées aux fournitures des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et qui sont incités à le faire,

³⁴ MICHAEL porter, 1999, op, cit, p.80.

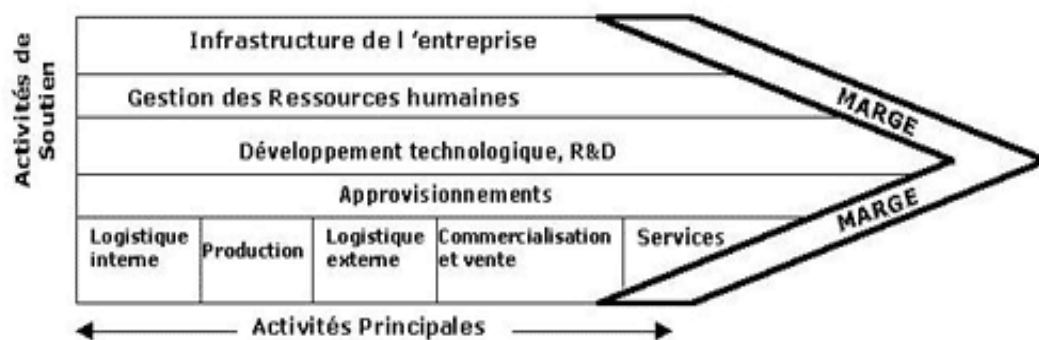
³⁵ JEAN-JACQUE lambin, CHANTAL de Moerloose, (2008), p.263.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

comme la publicité, la promotion, la force de vente, la relation avec les distributeurs et la fixation des prix.

- **Service** : activités associées à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la répartition, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit.
 - Les activités de soutien (secondaires) sont :
 - **Ressources humaines** : la formation du personnel, engagement et disponibilité vis-à-vis des clients et stabilité de la main d'œuvre...etc.
 - **Recherche et développement** : caractéristiques uniques du produit, rapidité de développement de nouveaux produits et fiabilité de la conception de produits...etc.
 - **Infrastructure** : réputation de l'entreprise, sensibilité aux besoins des clients...etc.

Figure n° 07 : la chaîne de valeur



Source : d'après MICHEAL PORTER, avantage concurrentiel, 1985.p.85³⁶.

L'innovation est faite partie des activités de recherche et développement, occupe un rôle transversal en tant activité de soutien. Elle est considérée comme une source de progrès technologique pouvant être utile à toutes les activités.

L'innovation a pour finalité de permettre de l'entreprise de se démarquer de ses concurrents, en adoptant des déférentes stratégies. Il s'agit de proposer des offres

³⁶ INGHAM Marc, « management stratégique et compétitive ».Edition de Boeck université. p.14.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

différentes de celle de la concurrence et a coûts moindres, pour bénéficier d'une compétitivité-prix. L'innovation est aussi un moyen pour l'entreprise d'améliorer sa productivité hors-prix et ceci se résume par la différenciation qui consiste à élargir la gamme des produits et améliorer leurs qualités.

Pour fabriquer des produits compétitifs et innovants, l'évolution des parts des marchés de l'entreprise est aussi un critère essentiel pour apprécier sa compétitivité. En effet, une entreprise compétitive sera le plus souvent en mesure de contrer des nouvelles parts de marché. La compétitivité s'entend enfin et aussi pour apprécier la capacité de secteur productif d'une économie nationale à satisfaire la demande intérieure et étrangère

En conclusion, nous pouvons dire que les entreprises recherchent des innovations avec ces différentes formes, car elle permet d'accroître leur compétitivité par une meilleure maîtrise des coûts. C'est ainsi que nous pouvons dire que l'innovation est un élément essentiel de la stratégie d'entreprise.

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

Pour faire face à la concurrence, les entreprises doivent être compétitif pour maintenir et à accroître leurs parts de marché face à la concurrence des autres entreprises nationales ou étrangères, pour cela l'innovation reste un facteur essentiel dans les stratégies des entreprises.

Le but de notre travail est de savoir la place de l'innovation au sein des entreprises de différents secteurs d'activité de la wilaya de Tizi-Ouzou, et son impact sur leurs compétitivités.

Afin de réaliser notre but nous avons procédé à une enquête par questionnaire auprès de quelques entreprises de différents secteurs d'activité.

Ce chapitre comportera deux sections : la première sera consacrée à la présentation de la démarche méthodologique de l'enquête de terrain que nous avons réalisé, et la deuxième sera consacrée aux analyses et interprétation des résultats de cette enquête réalisée auprès des entreprises.

Section 1 : La démarche méthodologique

Pour apporter les réponses à notre problématique nous avons procédé à une enquête de terrain sous forme de questionnaire.

Cette section fera l'objet de la description de l'enquête, tout en expliquant son déroulement ainsi que le contenu du questionnaire

1.1 Le contenu du questionnaire

Le questionnaire a été réalisé à partir de ce qui a été développé dans la partie théorique.

Il comporte 21 questions regroupées en trois axes et contient des éléments de réponses aux questions posées dans la problématique de recherche.

Nous avons élaboré le questionnaire afin d'atteindre notre objectif de recherche. Il est composé de différentes questions sur trois axes qui sont :

1.1.1 Informations générales sur l'entreprise

Cette partie est consacrée aux informations générales des entreprises enquêtées qui comporte : la raison sociale, date de création, statut juridique, effectifs, les types de production, les concurrents ...etc.

1.1.2 L'innovation dans l'entreprise

Dans cette deuxième partie on commence à entrer dans le sujet de notre recherche. Son objectif est de déterminer le degré d'importance de l'innovation dans les entreprises enquêtées.

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

1.1.3 la compétitivité des entreprises

Dans cet axe on trouve comment les entreprises enquêtées font face à la concurrence pour se procurer un avantage concurrentiel à partir de l'innovation, et les différents obstacles de la compétitivité des entreprises.

1.2 Le déroulement de l'enquête

L'enquête a été entamée le mois de novembre, notre enquête a été fréquentée à plusieurs obstacles qui sont :

- La méfiance des entreprises algérienne ;
- Le non disponibilité des adresses réelles des entreprises ;
- La majorité des entreprises acceptent de nous répondre que dans le cas où nous étions envoyés par un intermédiaire ;
- Manque de temps et de moyens.

A la fin de l'enquête, nous avons pu récupérer que 12 sur les 25 questionnaires distribués auprès des entreprises industrielles de la wilaya de Tizi-Ouzou, ce qui représente un taux de réponse de 48 %.

1.3 Le choix de la population d'étude

On a choisi d'enquêter sur plusieurs entreprises industrielle de plusieurs secteurs d'activités pour voir les différentes pratiques d'innovation.

1.4 Le choix de l'échantillon

Pour ce qui concerne le choix d'échantillon on n'a pas pu choisir, car après le refus de plusieurs entreprises de nous répondre, et le peu de grandes entreprises dans notre région on s'est focalisé sur les entreprises qui nous ont donné des suites favorables à notre enquête.

Cet échantillon comporte la catégorie d'entreprises suivante :

- 04 grandes entreprises avec un effectif supérieur à 250 salariés ;
- Aucune moyenne entreprise avec un effectif de 50 à 250 salariés ;
- 07 petites entreprises avec un effectif de 10 à 49 salariés ;
- 01 très petite entreprise avec un effectif de moins de 10 salariés.

Concernant la nature juridique, on a enquêté des entreprises de différentes natures : des sociétés unipersonnelles à responsabilité limitée (EURL), des sociétés par actions (SPA), des sociétés à responsabilité limitée (SARL) et des sociétés en nom collectif (SNC).

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

Section 2 : Les principaux résultats de l'enquête

Les entreprises algériennes se sont retrouvées dans l'obligation de s'adapter aux différents changements, particulièrement technologiques de l'environnement, suite à la phase de transition vers l'économie de marché.

L'évolution future de l'économie algérienne va dépendre essentiellement de l'implication de ces entreprises dans le processus de l'innovation et dans la détection des phénomènes susceptibles d'influer leur capacité à innover ainsi que les obstacles qui peuvent entraver le bon développement des activités d'innovation.

C'est dans ce contexte qu'on a réalisé une enquête de terrain, particulièrement sur quelques entreprises industrielles de la wilaya Tizi-Ouzou et ses environs, dans le but de comprendre la réalité de l'innovation et la compétitivité au sein des entreprises enquêtées.

Cette section fera l'objet d'une description des entreprises enquêtées, de la situation de l'innovation et de la compétitivité de ces dernières.

2.1. Présentation des entreprises enquêtées :

Les entreprises qu'on a enquêtées sont de différentes tailles, et secteurs d'activités.

2.1.1. Classification des entreprises enquêtées selon la taille

Pour identifier les entreprises, nous nous sommes intéressés au critère de la taille. Les entreprises que nous avons questionnées présentent la distribution suivante :

Tableau n°03 : la taille des entreprises

Taille de l'entreprise	Très petite entreprise (moins de 9 salariés)	Petite entreprise (de 10 à 49 salariés)	Moyenne entreprise (de 50 à 249)	Grande entreprise (250salariés ou plus)
Nombre des entreprises	1	7	0	4
Le taux des entreprises	8.33%	58.33%	0%	33.33%

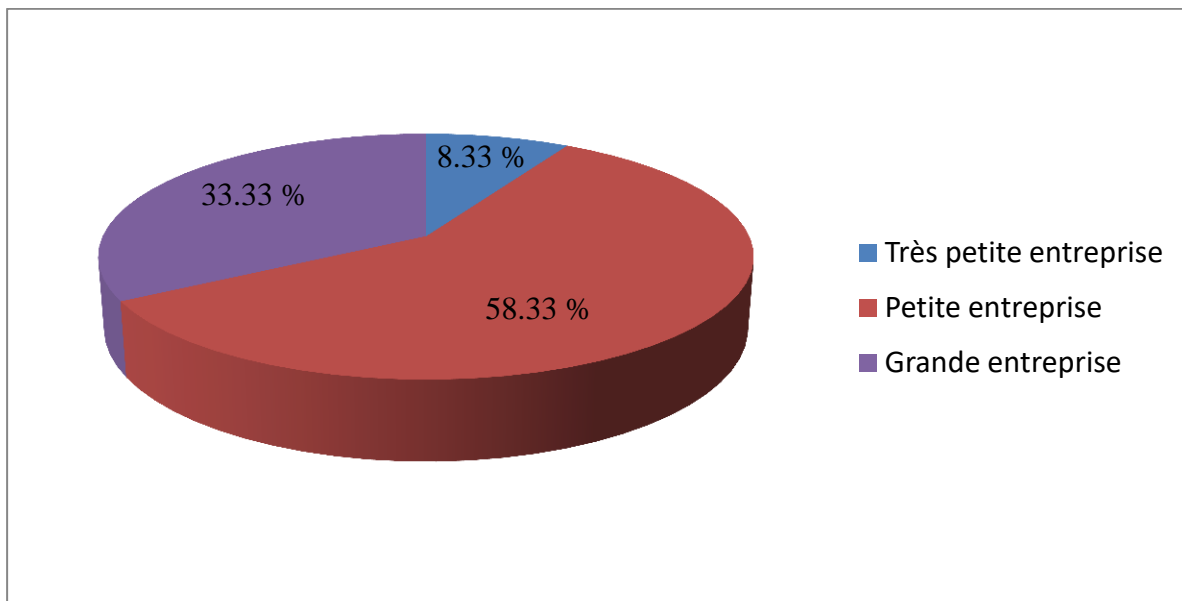
Source : élaboré à partir des résultats de l'enquête

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

Les entreprises enquêtées sont de différentes taille :

- Les grandes entreprises ont plus de moyens humains et financiers qui leurs permettent de bien mener leurs innovations.
- Les PME rencontrent plus d'obstacle à mener le développement de leurs innovations tels que le manque de moyens financier et humains.

Figure n°08 : Répartition des entreprises selon leurs tailles



Source : élaboré à partir des données du tableau n°03

2.1.2. Les stratégies adoptées par les entreprises enquêtées

Les entreprises enquêtées ont adopté différentes stratégies pour faire face à la concurrence.

La nature des stratégies adoptées par les entreprises se présente dans le tableau n°04 :

Tableau n°04 : Les stratégies adoptées par les entreprises enquêtées

Stratégie	La différenciation	Baisse des coûts	Focalisation
Le taux des entreprises	70.59 %	29.41 %	00 %

Source : élaboré à partir des résultats de l'enquête

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

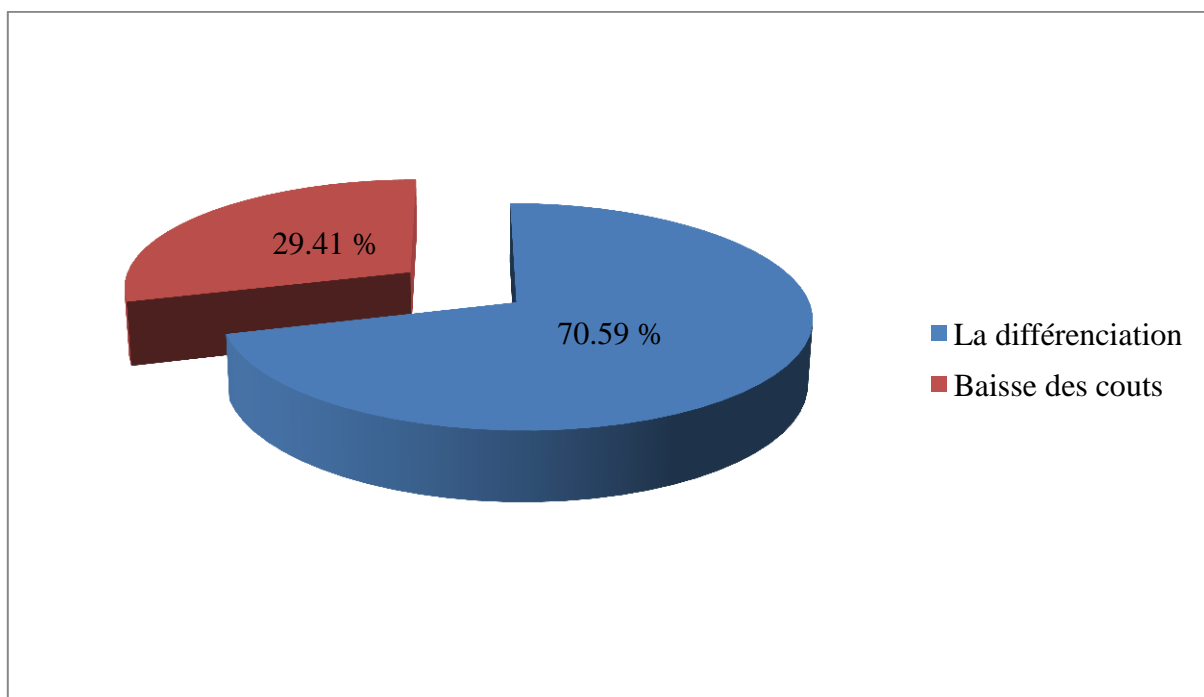
D'après le tableau n°04, on constate que 70.59 % des entreprises enquêtées adoptent une stratégie de différenciation pour faire face à la concurrence, se distingués de leurs concurrents et renforcer leurs images de marque. 29.41 % des entreprises enquêtées ont opté pour une stratégie de domination par les coûts en proposant des produits standards à des prix faibles. Ce qui leurs permettra de bénéficier des économies d'échelle.

Généralement c'est les PME qui optent pour cette stratégie pour inciter les clients à consommer leurs produits qui ne sont pas de la même qualité que les produits des grandes entreprises.

Parmi les entreprises enquêtées, on trouve celles qui ont opté pour deux stratégies, pour offrir à leurs clients des produits de meilleur rapport qualité/prix.

Aucune entreprise n'a opté pour la stratégie de coopération comme l'illustre la figure n°09 suivante :

Figure n° 09 : Les stratégies adoptées par les entreprises enquêtées



Source : élaboré à partir des données du tableau n°04

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

2.2. La pratique de l'innovation de produit au sein des entreprises enquêtées

Les entreprises se voient dans l'obligation de réaliser plusieurs activités en vue de développer une innovation, en faisant recours à différentes sources d'informations.

2.2.1. Introduction des biens nouveaux ou améliorés ces dernières années.

Les résultats du tableau n°05, illustre le taux des entreprises qui ont innové un produit ou amélioré d'une façon significative durant les dernières années :

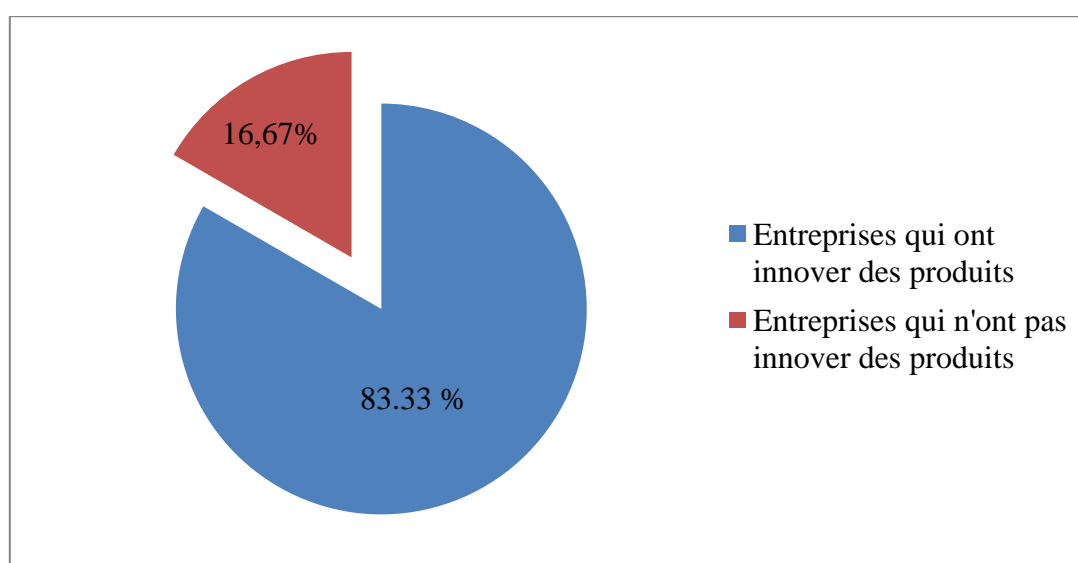
Tableau n°05 : les entreprises qui ont innové des produits durant les dernières années

Innovation d'un produit durant les dernières années	Oui	Non
Le taux des entreprises	83.33	16.67

Source : élaboré à partir des résultats de l'enquête

Les résultats du tableau n°05, illustre l'importance de l'innovation des produits au sein des entreprises enquêtées. 83.33 % des entreprises enquêtées ont innové un produit ou amélioré d'une façon significative durant les dernières années, tandis que seulement 16.67 % n'ont pas innové durant les dernières années. L'importance de l'innovation des produits sur la compétitivité des entreprises les poussent à introduire des biens nouveaux constamment.

Figure n° 10 : les entreprises qui ont innové des produits durant les dernières années



Source : élaboré à partir des données du tableau n°05

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

2.2.2. L'enjeu de l'innovation de produit

Nous nous sommes intéressés à l'enjeu que constitue pour les entreprises, l'innovation produit, les réponses que nous avons reçues sont représentées dans le tableau suivant :

Tableau n° 06 : l'enjeu de l'innovation de produit

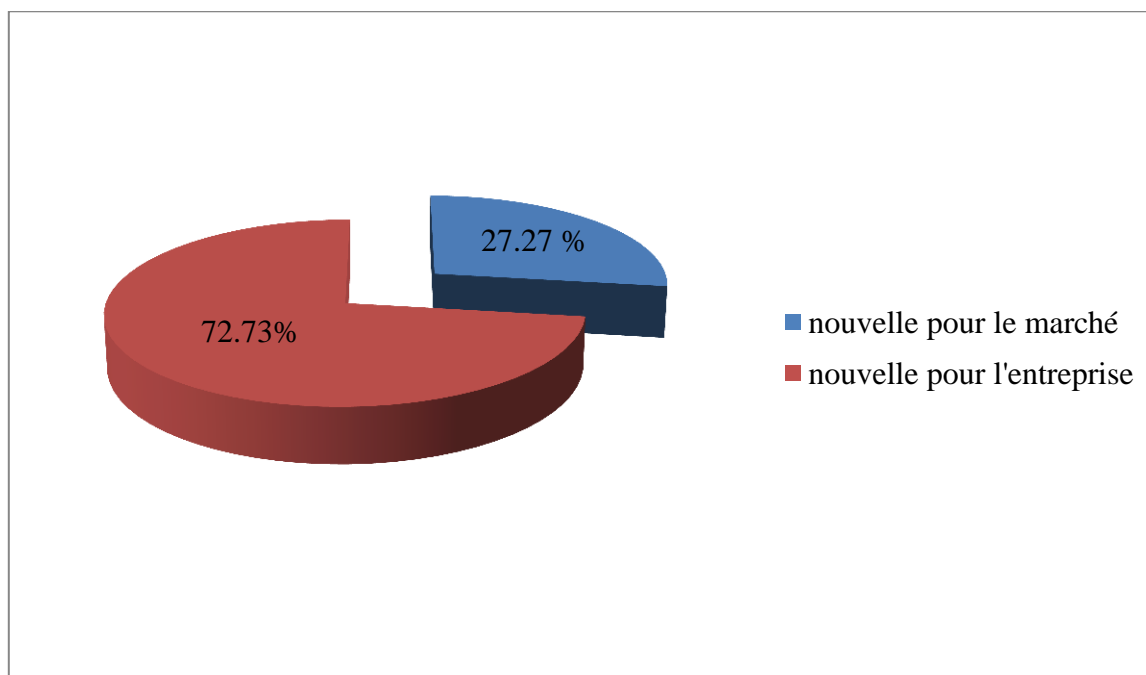
La destination de l'innovation	Nouvelle pour le marché	Nouvelle pour l'entreprise
Le taux des entreprises	27.27 %	72.73 %

Source : élaboré à partir des résultats de l'enquête

Les résultats du tableau n° 06, illustre la destination des innovations pour les entreprises enquêtées.

72.73 % des innovations sont nouvelles pour les entreprises enquêtées mais qui existe déjà sur leurs marché, contre seulement 27.27 % des innovations qui sont nouvelles pour leurs marché.

Figure n°11 : l'enjeu de l'innovation de produit



Source : élaboré à partir des données du tableau n°06

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

2.2.3. Les effets de l'innovation de produit pour les entreprises

Le tableau n° 07, nous montre les effets de l'innovation des produits pour les entreprises enquêtées :

Tableau n° 07 : Les effets de l'innovation de produit pour les entreprises

Les effets	Améliorer la gamme de production	Accroître les parts de marché	Améliorer la qualité des produits
Le taux des entreprises	26.32 %	42.10 %	31.58 %

Source : élaboré à partir des résultats de l'enquête

Les résultats du tableau n° 07, illustre les effets de l'innovation de produit pour les entreprises enquêtées.

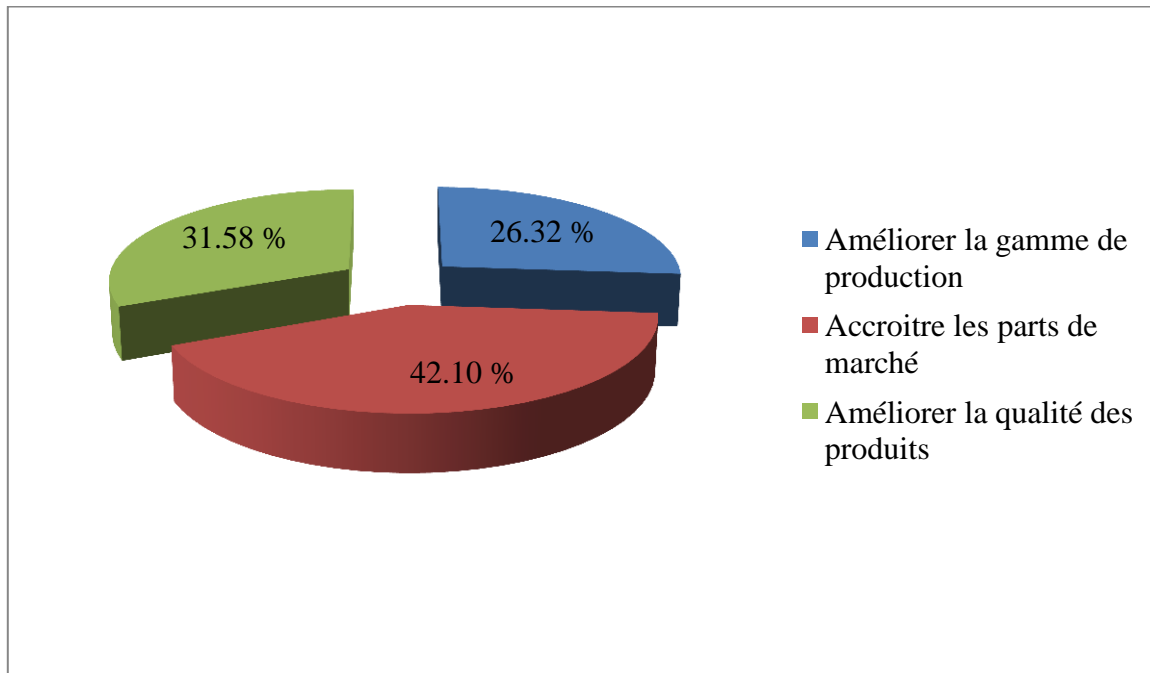
On constate que l'effet le plus engendré de l'innovation de produit dans les entreprises enquêtées est l'amélioration de leurs parts de marché avec un taux de 42.10 %, suivi de l'amélioration de la qualité de leurs produits avec un taux de 31.58 %, enfin l'amélioration de leurs gammes de produits avec un taux de 26.32 %.

Parmi les entreprises qu'on a enquêtées on trouve deux entreprises qui n'ont pas innové, donc elles ne sont pas incluses dans les statistique.

La figure suivante nous montre l'importance de l'innovation de produits pour les entreprises enquêtées, par les effets engendrés et leurs impacts sur la compétitivité de ces entreprises.

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

Figure n° 12 : Les effets de l'innovation de produit pour les entreprises



Source : élaboré à partir des données du tableau n°07

2.3. L'innovation de procédé dans les entreprises industrielles :

On peut parler d'innovation de procédés dès que l'on transforme les processus ou procédés de production utilisés pour concevoir, réaliser ou même distribuer l'offre finale.

2.3.1. Les procédures entamées par les entreprises pour l'innovation de procédé

Le tableau n°08, illustre les procédures entamées par les entreprises enquêtées pour l'innovation de procédé :

Tableau n° 08 : les procédures entamées pour l'innovation de procédé

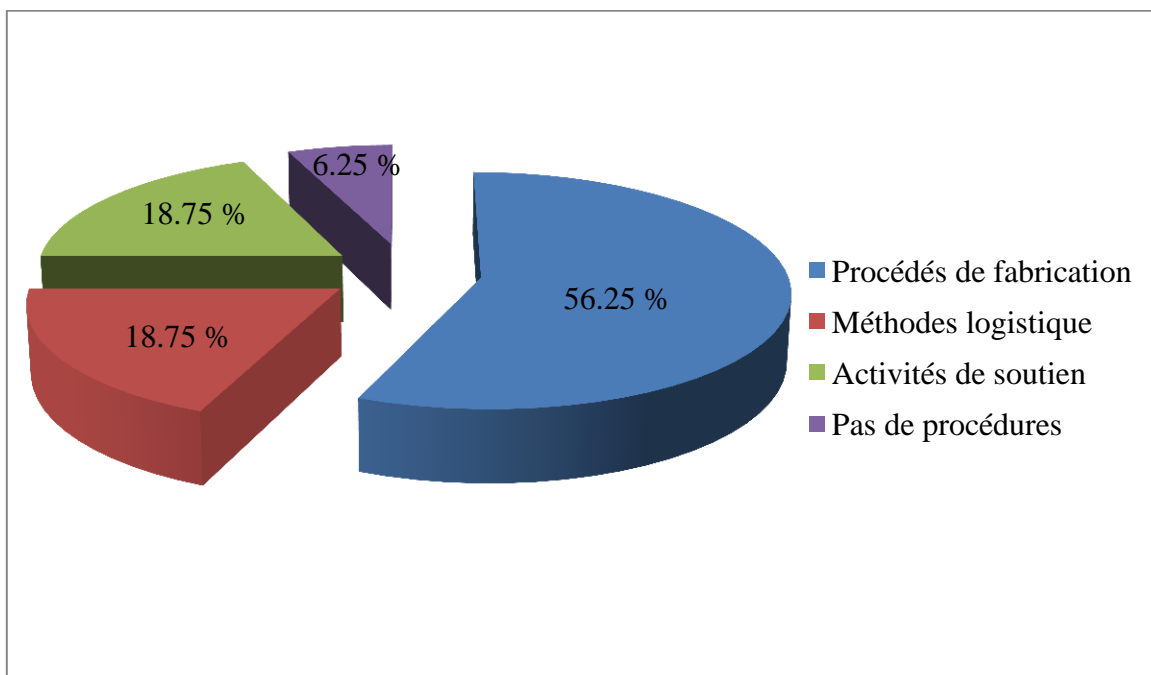
Procédures	Procédés de fabrication	Méthodes logistique	Activités de soutien	Pas de procédure
Le taux des entreprises	56.25 %	18.75 %	18.75 %	6.25 %

Source : élaboré à partir des résultats de l'enquête

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

Les entreprises enquêtées ont entamées de différentes procédures pour l'innovation de procédés : 56.25 % des entreprises enquêtées ont opté pour la procédure de procédés de fabrication, 18.75 % ont introduit des nouveautés ou des améliorations à leurs méthodes de logistique, de fourniture ou de distribution des matières premières, 18.75 % ont introduit des nouveautés ou des améliorations à leurs activités de soutien ou de support (comme la maintenance, achat, comptabilité....), tandis que 6.25 % n'ont opté pour aucune procédure de l'innovation de procédé.

Figure n° 13 : Procédures entamée pour l'innovation de procédé



Source : élaboré à partir des données du tableau n°08

2.3.2. Les effets de l'innovation de procédé pour les entreprises

Le tableau n° 09, nous indique les effets de l'innovation de procédé sur les entreprises enquêtées :

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

Tableau n° 09 : les effets de l'innovation de procédé pour les entreprises

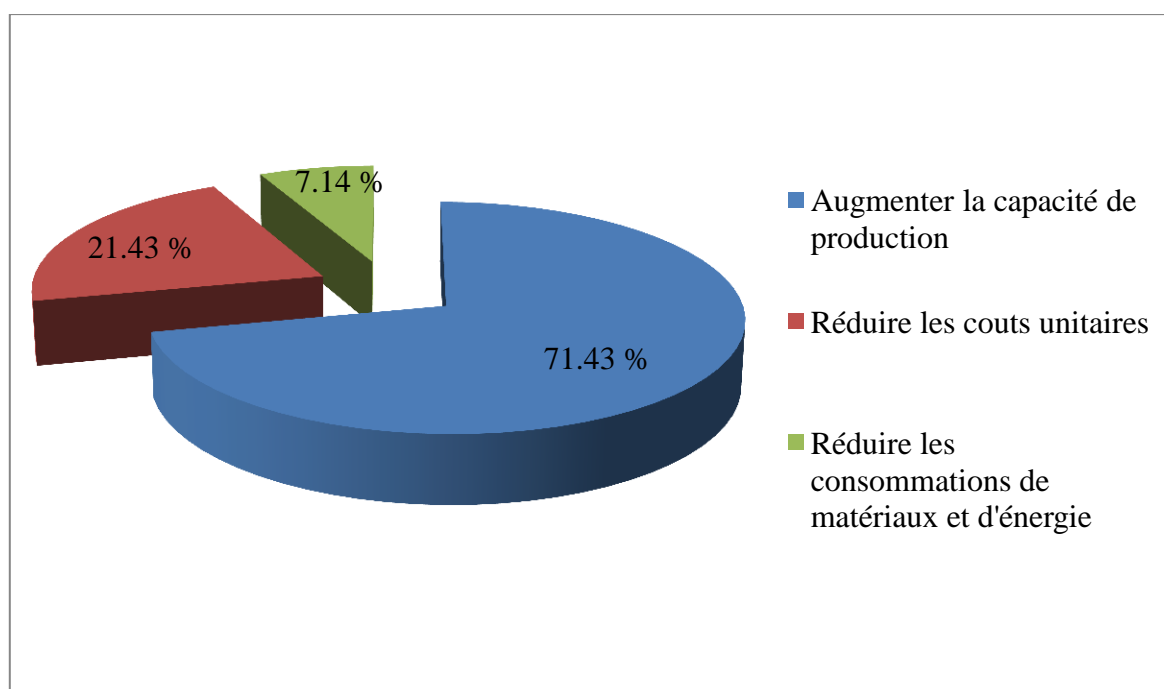
Les effets	Augmenter la capacité de production	Réduire les couts unitaires	Réduire les consommations de matériaux et d'énergie
Le taux des entreprises	71.43 %	21.43 %	7.14 %

Source : élaboré à partir des résultats de l'enquête

Comme le montre le tableau précédent (n° 09), le plus grand effet engendré par l'activité d'innovation de procédé est l'augmentation de la capacité de production avec un taux de 71.43 %, suivi de la réduction des couts unitaire (couts de productions) avec un taux de 21.43%, et enfin la réduction de la consommation de matériaux et d'énergie par unité produite avec un taux bas de 7.14 %.

Parmi les entreprises enquêtées, on a une seule qui n'a pas entamé une innovation de procédé et qui n'a pas été comptabilisé dans les statistiques.

Figure n° 14 : Les effets de l'innovation de procédé pour les entreprises



Source : élaboré à partir des données du tableau n°09

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

2.4. L'innovation d'organisation dans les entreprises industrielles

Ce type d'innovation, est l'adoption par l'entreprise d'une nouvelle organisation de production, de travail et des relations entre l'entreprise et son environnement.

2.4.1. Les procédures entamées par les entreprises pour l'innovation d'organisation

Le tableau n°10, illustre les procédures entamées par les entreprises enquêtées pour l'innovation d'organisation :

Tableau n° 10 : les procédures entamées pour l'innovation d'organisation

Procédures	Nouveaux modes de fonctionnement	Nouvelles méthodes d'organisation de travail	Nouvelles méthodes d'organisation des relations externes	Pas de procédure
Le taux des entreprises	42.86 %	35.71 %	14.29 %	7.14 %

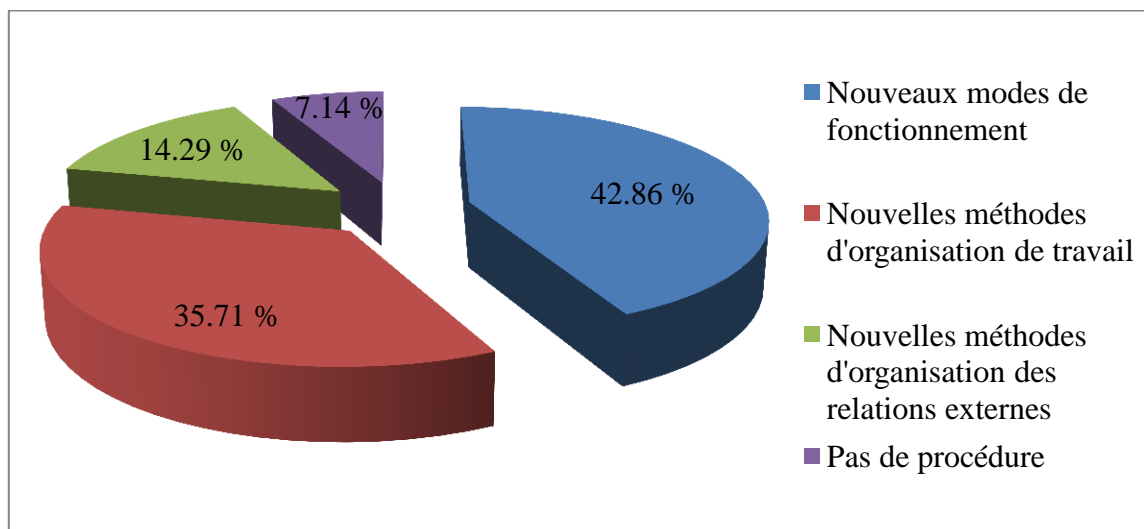
Source : élaboré à partir des résultats de l'enquête

Les entreprises enquêtées ont entamées de différentes procédures pour l'innovation d'organisation :

42.86 % des entreprises enquêtées ont procédé à de nouveaux modes de fonctionnement dans l'organisation des procédures (système de gestion de qualité, production sur commande, système de gestion des connaissances...), 35.71 % des entreprises ont opté pour de nouvelles méthodes d'organisation des relation du travail et prise de décision (système de formation, nouvelles répartition des responsabilités, travail d'équipe...), 14.29 % des entreprises ont opté pour de nouvelles méthodes d'organisation des relations externes avec d'autres entreprises ou organismes (Alliance, partenariats, externalisation...), tandis que 7.14 % des entreprises n'ont opté a aucune procédure de l'innovation d'organisation.

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

Figure n° 15 : les procédures entamées pour l'innovation d'organisation



Source : élaboré à partir des données du tableau n°10

2.4.2. Les effets de l'innovation d'organisation sur les entreprises

Le tableau n° 11, illustre les effets de l'innovation d'organisation sur les entreprises enquêtées.

Tableau n° 11 : les effets de l'innovation d'organisation sur les entreprises

Les effets	Amélioration de la qualité des biens et des services	Diminution des couts unitaires	Réduction de temps de réponses aux besoins	Amélioration de la satisfaction des salariés
Le taux des entreprises	47.62 %	9.52 %	28.57 %	14.29 %

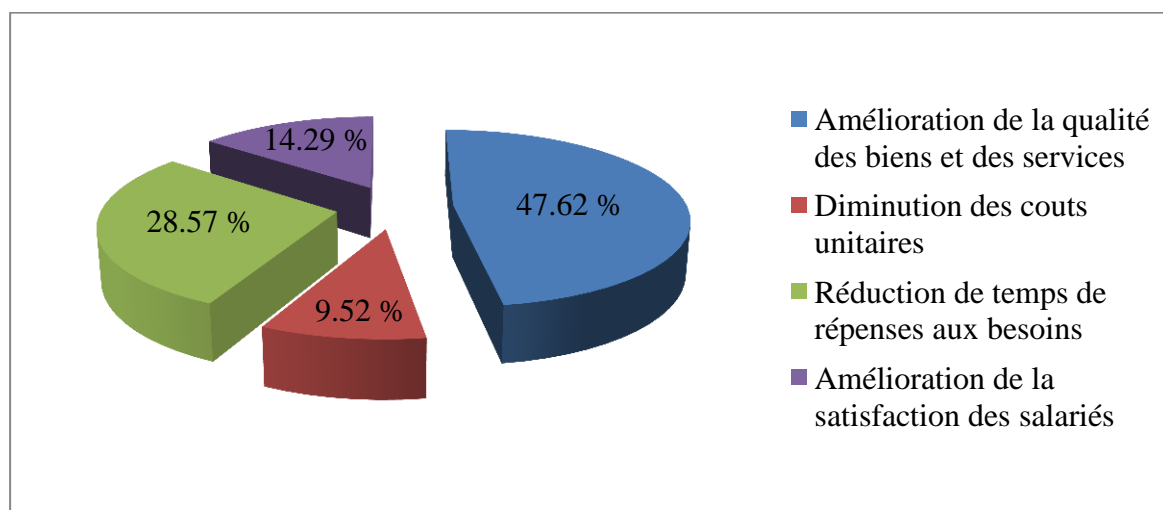
Source : élaboré à partir des résultats de l'enquête

Comme le montre le tableau n° 11, l'amélioration de la qualité des biens et des services est le plus grand effet de l'innovation d'organisation pour les entreprises enquêtées avec un taux de 47.62 %, suivi de la réduction de temps de réponses aux besoins des clients ou des délais de fournisseurs avec un taux de 28.57 %, et l'amélioration de la satisfaction des salariés qui un point très essentiel dans l'entreprise avec un taux de 14.29 %, et enfin la diminution des couts unitaires avec un taux de 9.52 %.

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

Une seule entreprises parmi celles sur qu'on a enquêtées n'a pas procédé à l'innovation d'organisation et qui a été non concerné par les statistique du tableau précédent.

Figure n° 16 : les effets de l'innovation d'organisation sur les entreprises



Source : élaboré à partir des données du tableau n°11

2.5. L'innovation de commercialisation dans les entreprises industrielles

Elles consistent en la mise en œuvre de nouvelles méthodes de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement.

2.5.1. Les procédures entamées pour l'innovation de commercialisation

Le tableau n° 12, illustre les procédures entamées par les entreprises enquêtées pour l'innovation de commercialisation :

Tableau n° 12 : les procédures entamées pour l'innovation de commercialisation

Procédures	Modification de design ou de l'emballage	Modification des méthodes de vente ou de distribution	Pas de procédure
Le taux des entreprises	46.15 %	15.39 %	38.46 %

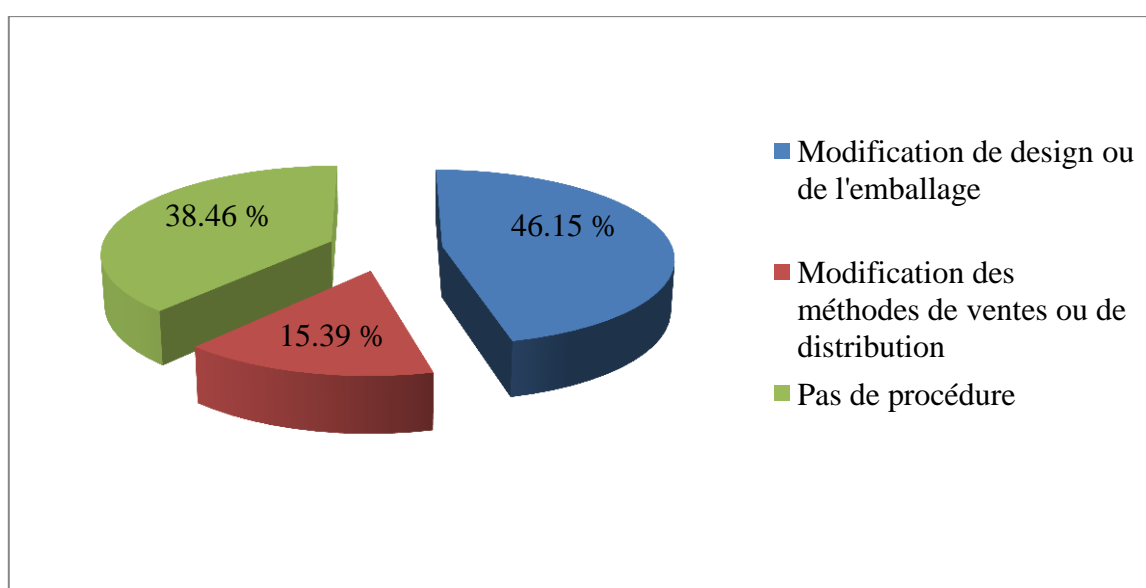
Source : élaboré à partir des résultats de l'enquête

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

Les entreprises enquêtées ont entamées de différentes procédures pour l'innovation de commercialisation :

46.15 % des entreprises enquêtées ont opté pour des modifications significatives du design ou de l'emballage d'un bien, et seulement 15.39 % des entreprises ont adopté de nouvelles méthodes ou modification des méthodes de vente ou de distribution, tandis que 38.46 % des entreprises enquêtées n'ont pas procédé à l'innovation de commercialisation.

Figure n° 17 : Les procédures entamées pour l'innovation de commercialisation



Source : élaboré à partir des données du tableau n°12

2.5.2. Sources d'information des entreprises :

Le tableau n° 13 nous indique les principales sources d'informations des entreprises enquêtées pour leurs activités d'innovation :

Tableau n° 13 : Les sources d'informations des entreprises

Les sources d'informations	Sources internes	Fournisseurs	Consommateurs	Concurrents	Sources institutionnelles
Le taux des entreprises	25 %	10 %	50 %	15 %	00 %

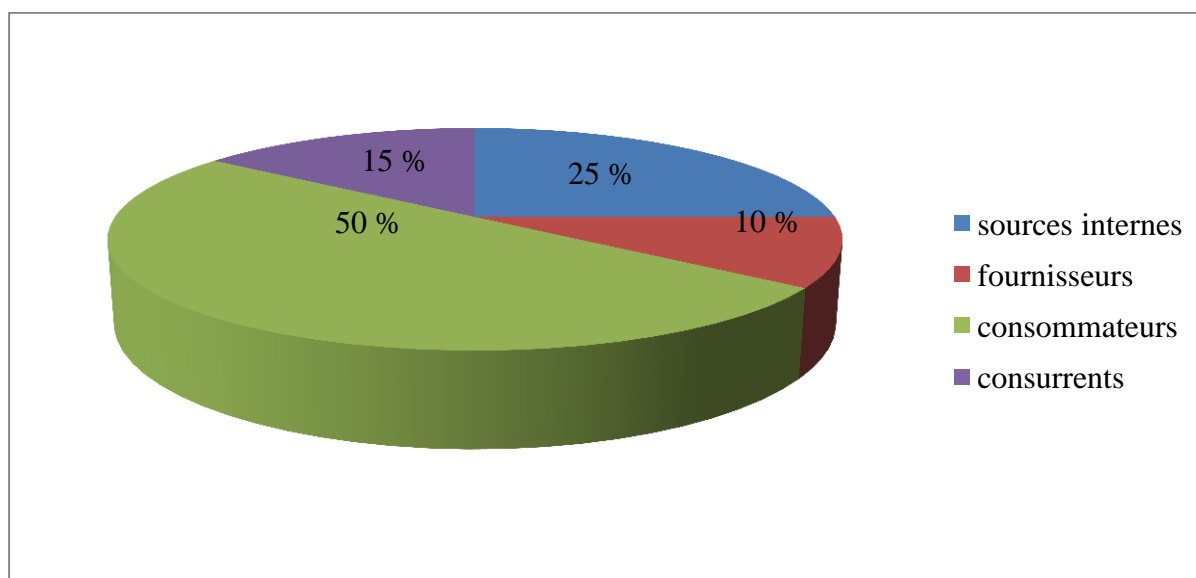
Source : élaboré à partir des résultats de l'enquête

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

Les entreprises enquêtées ont de différentes sources d'informations pour leurs activités d'innovation.

Les consommateurs et la source d'informations la plus importante au sein des entreprises enquêtées avec un taux de 50 %, donc on peut dire que les entreprises innove pour satisfaire leurs clients, les sources internes représente 25 % des sources d'information des entreprises, les concurrents représente 15 % des sources d'information des entreprises, et les fournisseurs représente 10 % des sources d'information, tandis que les sources institutionnelles (universités ou établissement d'enseignement supérieurs, conférences, foires commerciales, expositions...) est la plus faible des source d'information avec un taux de 0%.

Figure n° 18 : Les sources d'informations des entreprises



Source : élaboré à partir des données du tableau n°13

2.6. Les principaux atouts et handicaps des entreprises industrielles

Plusieurs risques qui entravent la compétitivité et la démarche de l'innovation qui peuvent menés à son échec.

2.6.1. Les facteurs freinant les activités d'innovation :

Le tableau n° 14, nous montre les facteurs les plus influents sur les entreprises enquêtées

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

Tableau n° 14 : les facteurs freinant des activités d'innovation

Facteurs freinant	Facteurs liés aux coûts	Facteurs liés aux connaissances	Facteurs liés aux au marché	Absence de facteurs
Le taux des entreprises	19.23 %	42.31 %	34.61 %	3.85 %

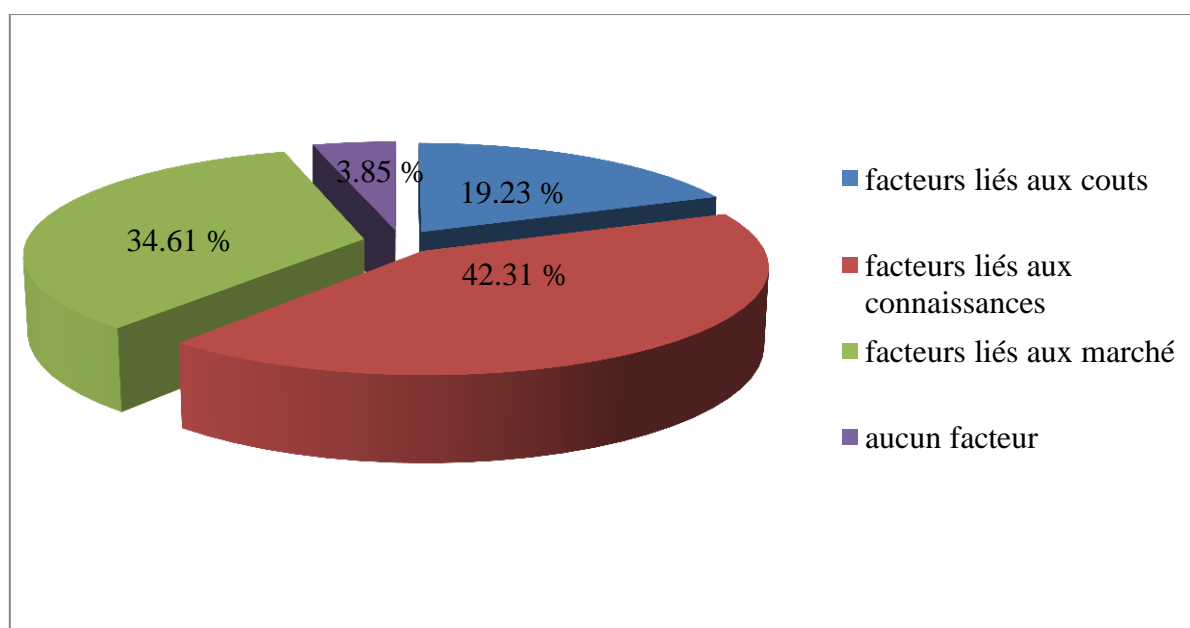
Source : élaboré à partir des résultats de l'enquête

L'activité d'innovation est fréquenté à plusieurs facteurs qui la freinent, parmi ses facteurs on cite : les facteurs liés aux coûts, les facteurs liés aux connaissances et les facteurs liés au marché.

Les facteurs liés aux connaissances sont les plus influant sur activités d'innovation avec un taux de 42.31 %, suivi des facteurs liés aux marché avec le taux de 34.61 %, et les facteurs liés aux coûts avec le taux de 19.23 %.

3.85 % des entreprises seulement qui ne sont fréquenté a aucuns des facteurs cité dans leurs activités d'innovation.

Figure n° 19 : les facteurs freinant des activités d'innovation



Source : élaboré à partir des données du tableau n°14

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

2.6.2. Les principaux atouts concurrentiels des entreprises

Le tableau n°15, illustre les atouts concurrentiels des entreprises enquêtées :

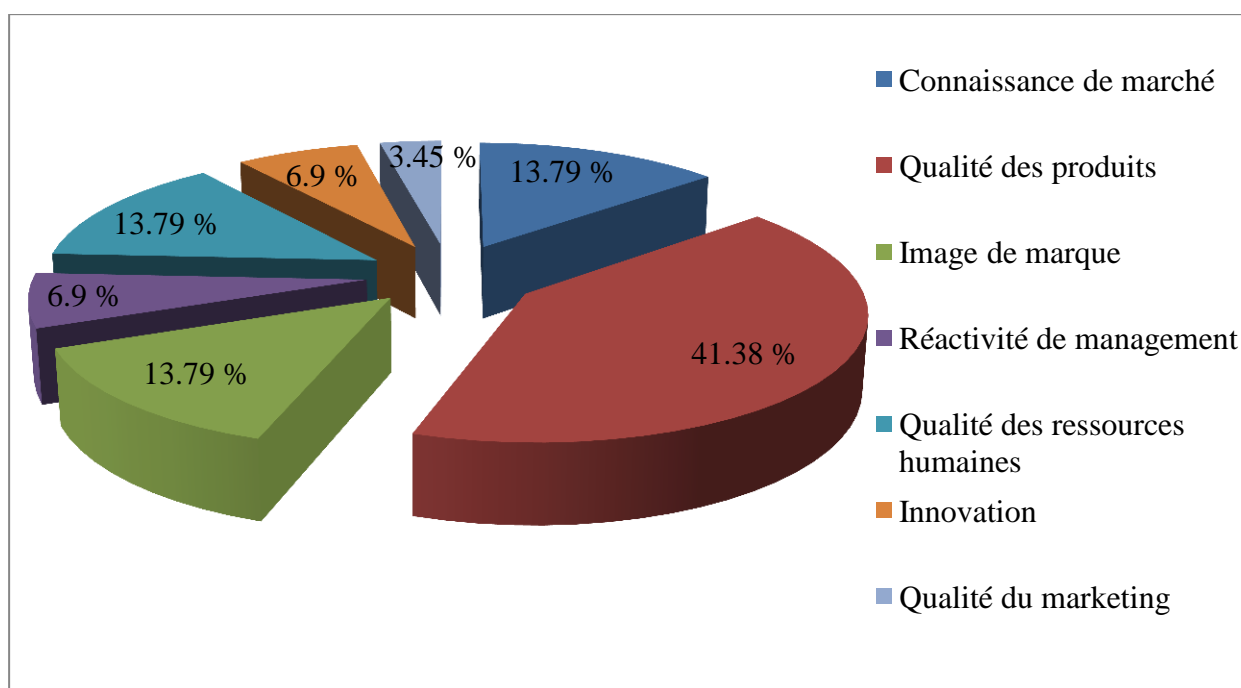
Tableau n°15 : les principaux atouts concurrentiels des entreprises

Les atouts	Connaissance du marché	Qualité des produits	Image de marque	management	ressources humaines	innovation	Marketing
Le taux des entreprises	13.79 %	41.3 %	13.79 %	6.90 %	13.79 %	6.90 %	3.45 %

Source : élaboré à partir des résultats de l'enquête

Le principal atout des entreprises enquêtées est la qualité de leurs produits avec un taux de 41.3 %, suivi de leurs connaissances du marché, image de marque et la qualité des ressources humaines avec un taux de 13.79 % pour chaque atout, ensuite la réactivité de management et l'innovation avec un taux de 6.9 % pour chaque atout, enfin la qualité de marketing avec un taux de 3.45 %.

Figure n°20 : les principaux atouts concurrentiels des entreprises



Source : élaboré à partir des données du tableau n°15

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

2.6.3. Les principaux handicaps pour la compétitivité des entreprises

Les entreprises enquêtées ont confronté plusieurs handicaps pour leur compétitivité.

Le tableau n° 16, illustre les principaux handicaps pour la compétitivité des entreprises enquêtées :

Tableau n° 16 : Les principaux handicaps pour la compétitivité des entreprises

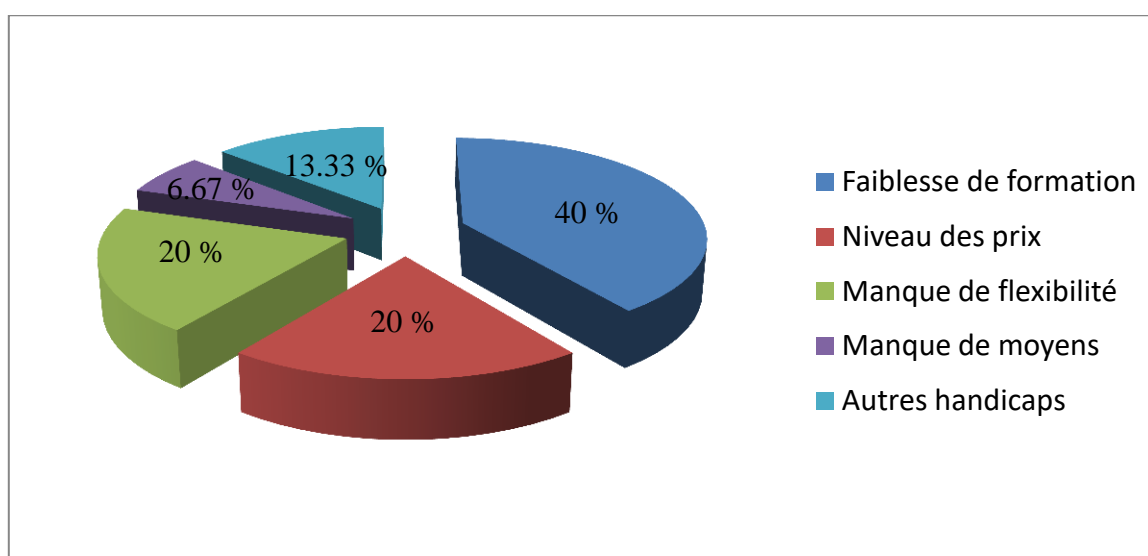
Les handicaps	Faiblesse de formation	Niveau des prix	Manque de flexibilité	Manque de moyens	Autres handicaps
Le taux des entreprises	40 %	20 %	20 %	6.67 %	13.33 %

Source : élaboré à partir des résultats de l'enquête

La faiblesse de formation est le principal handicap de la compétitivité des entreprises enquêtées avec un taux de 40 %, suivi de manque de flexibilité et le niveau des prix avec un taux de 20 % pour chaque handicap, et le manque de moyens.

A noter que deux entreprises nous ont donné d'autres handicaps qui sont le manque de personnels et de main d'œuvre avec un taux de 13.33 %.

Figure n° 21 : Les principaux handicaps pour la compétitivité des entreprises



Source : élaboré à partir des données du tableau n°16

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

Les résultats obtenus durant notre enquête, nous ont permis de conclure que la majorité des entreprises industrielles de la wilaya de Tizi-Ouzou que nous avons enquêté, accordent une importance à l'innovation. Cela se voit par les différentes formes qu'elles ont développé au cours de ces dernières années, et ce dans le but de faire face à la concurrence et de bénéficier d'un avantage concurrentiel.

On a constaté que la structure R&D, qui est un élément majeur qui permet à l'entreprise de produire et d'acquérir de nouvelles connaissances pour le développement est absente dans la plupart des entreprises enquêtées. On trouve seulement 33.33 % des entreprises qui ont une structure de R&D, et cela à cause du manque de moyens pour la financer. Malgré l'absence de cette structure les entreprises font recours à d'autres sources d'informations telles que les clients et les fournisseurs pour procéder à l'innovation.

Pour la plupart de ces entreprises, l'innovation est un moyen pour améliorer leur compétitivité par rapport aux concurrents, car ça leur permet d'élargir leurs gammes de produit, d'améliorer la qualité de leurs produits, de réduire les coûts de production, et d'acquérir de nouvelles parts de marché.

On a constaté que les entreprises enquêtées entament des innovations de procédé et d'organisation pour améliorer leur compétitivité-prix, par l'amélioration de leurs procédés de fabrication, l'introduction de nouveaux modes de fonctionnement et des nouvelles méthodes d'organisation de travail. Le but étant d'augmenter la capacité de leurs productions, et de réduire les coûts de fabrication.

Pour améliorer leur compétitivité hors-prix, les entreprises enquêtées entament des innovations de produit et de commercialisation (marketing), en produisant de nouveaux produits, la modification de design ou d'emballage et la modification des méthodes de ventes ou de distributions. Ces nouvelles introductions ont permis aux entreprises d'améliorer leurs gammes de produits et d'augmenter leurs parts de marché.

La plupart des entreprises enquêtées ont procédé à différentes innovations, cependant, elles rencontrent plusieurs obstacles qui entravent leur démarche d'innovation, qui sont généralement des facteurs liés aux connaissances, aux marchés et aux coûts.

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises

Les PME, constitue le principal vecteur et le principal milieu de l'innovation au sein de l'économie algérienne, malgré le manque de facteur financier, l'inaccessibilité au financement externe, et le manque d'information sur les évolutions technologiques.

Il en ressort après notre enquête que l'innovation sous toutes ses formes, constitue un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises. Elle permet une baisse de prix et un renforcement de l'avantage concurrentiel.

Avec la mondialisation des échanges, le passage à l'économie de marché ainsi que le développement de nouvelles technologies, le marché algérienne est, aujourd'hui, beaucoup plus ouverts. Les entreprises se trouvent dans l'obligation d'innover pour ne pas disparaître, elle est une condition indispensable de la survie et du développement pour les entreprises. De ce fait, les entreprises sont contraintes d'offrir des produits à de meilleurs rapports qualité/prix pour bien se positionner sur le marché.

L'innovation est un enjeu majeur de la compétitivité de l'entreprise pour durer dans un environnement commercial, artisanal ou industriel au niveau local, national ou international. Afin de réussir sa procédure d'innovation les entreprises doivent regrouper l'ensemble des activités nécessaires sous forme d'un processus. Il est aussi indispensable de bien évaluer les risques qui peuvent mener à l'échec leur démarche. Les entreprises doivent déployer des méthodes de protection afin de s'approprier la rente que peut potentiellement dégager une innovation.

Dans ce travail nous nous sommes intéressés à étudier le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles de la wilaya de Tizi-Ouzou et ses environs.

Les résultats de notre enquête, nous ont montré que

- La majorité des entreprises enquêtées n'ont pas de structure R&D, notamment les PME, sans que cela les empêche d'innover en utilisant d'autres sources d'informations
- Plusieurs facteurs entravent l'innovation des entreprises, tels que les facteurs liés aux connaissances, l'incertitude des marchés, et les facteurs liés coûts.

Nous avons pu constater que les innovations de procédés et organisationnelles sont un moyen d'améliorer la compétitivité-prix, car elles permettent d'offrir des coûts inférieurs par rapport aux concurrents.

On constate aussi que les innovations de produits et de commercialisation sont un moyen pour améliorer la compétitivité hors-prix, par l'amélioration de la qualité de ses produits et l'amélioration de la gamme des produits par des méthodes de vente ou de distribution plus simplifiées.

On peut déduire que l'innovation est un facteur clef de la compétitivité des entreprises, parce qu'elle leurs permet d'améliorer leurs compétitivité prix et hors-prix (structurelle).

Les entreprises industrielles algériennes souffrent du manque de compétitivité, ce qui fait qu'elles ne sont pas présentes sur les marchés extérieurs, et trouvent d'énormes difficultés sur le marché intérieur, notamment face aux produits importés. Les entreprises algériennes et le gouvernement doivent travailler ensemble pour trouver une bonne stratégie de compétitivité qui va leur permettre de bien s'imposer sur le marché intérieur et pénétrer le marché extérieur notamment africain qui représente une opportunité pour les entreprises algériennes.

Le gouvernement doit jouer un rôle de vecteur de compétitivité en stabilisant l'économie nationale, et en éliminant les obstacles au commerce national et international, et en facilitant la collaboration des entreprises. Ajouter à cela l'amélioration des facteurs de production qui sont : le capital humain, le financement et les services publics. La qualité du capital humain des entreprises dépend de la qualité du système d'enseignement, et des encouragements visant à inciter les employés à améliorer leurs compétences.

Les PME, constitue le principal milieu de l'innovation au sein d'une économie, donc l'Etat doit multiplier les initiatives d'encouragement à destination de cette forme d'entreprise. Celles-ci vont constituer un atout majeur qui permettra de dépasser les difficultés qui entravent leurs démarches, notamment les difficultés liés au financement en accordant des crédits bancaires.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- N'Doli Guillaume ASSIELLOU, « Evaluation des processus d'innovation », thèse de doctorat, Nancy university INPL, Nancy, France, 2008,
- RICHARD Frank, « recherche invention et innovation », Edition Economica, Paris,
- BLANCO Sylvie et LELOARNES Séverine, « management de l'innovation », Edition Pearson Education, Paris, 2009.
- BENOIT-CERVANTES Géraldine, « la boîte à outils de l'innovation », 2^{ème} Edition DONUD, 2012.
LIONEL Colins, PAUL Legriél et Lejal Jean-Jacques, « Politique de l'entreprise », Edition Dalloz, 2009
S.D'Agostino, P. Deubel, M, Montoussé, G. Renouard, « Dictionnaire de Sciences Economiques et Sociales », Edition Bréal, Rosny, 2008.
- J.F SOUTENAIN et P.FARCET, « Organisation et gestion de l'entreprise », Ed. Foucher, Paris, 2006,
- S.D'Agostino, P. Deubel, M, Montoussé, G. Renouard, « Dictionnaire de Sciences Economiques et Sociales », Edition Bréal, Rosny, 2008,
- J.F SOUTENAIN et P.FARCET, « Organisation et gestion de l'entreprise », Ed. Foucher, Paris, 2006,
- R.SOPRANOT et E.STEVEN, « Management de l'innovation », Ed.Dunod, Paris, 2007
- B.BELLON, « L'innovation créatrice », Ed. ECONOMICA, Paris, 2002
- G. Duthil, « progrès technique et marché au travail », Ed. L'Harmattan, Paris, 2006
- E.M.ROGERS, « Diffusion of innovation », The free press, 4th edition, New York, 1995
- Greffe et Ali, « Encyclopédie économique », Ed. Economica, Paris, 1990.
- M. Chouteau et L.Viévard, « L'innovation, un processus à décrypter », édition le centre ressources prospectives du grand Lyon, Janvier 2007.

- Boutillier et D. Uzunidis, « La gouvernante de l'innovation », Ed. L'Harmattan, Paris, 2007
- Greffe et Ali, « Encyclopédie économique », Ed. Economica, Paris, 1990
- M. Chouteau et L. Viévard, « L'innovation, un processus à décrypter », édition le centre ressources prospectives du grand Lyon, Janvier 2007, Paris.
- T. LOILIER, A. TELLIER, « Gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter », 2^{ème} édition, édition Ems management & société, France, Aout2013.
- INGHAM. MARC, « management stratégique et la compétitivité ».édition DE BOECK université.1995.
- M.TERNISIEN et A-F.DIGUET, « indicateurs et facteurs de compétitivités des services rendu à l'industrie », l'édition de l'industrie. Paris 2001.
- K.YESFI, « la compétitivité de commerce extérieur : situation et perspective, cas de secteur textile-habillement », DESA en économie internationale. Mai 2001.
- C. de MOERLOOSE et J.J. LAMBIN , « l'élaboration de la stratégie marketing »,Edition Dunod, 7^{ème} éd.
- KOTLER , DUBOIS ? marketing management 10 em édition,-union,paris.2000.
- JEANS-JACQUES Lambin et CHANTAL de Moerlose, « marketing stratégiques et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché », 7eme Edition DONOD, paris 2008.
- M.DARBELET.L.IZARD et M.scaramuzza, <<l'essentiel sur le management >>.5éme édition Ed. foucher, paris, 2006.
- E.COLLIGNON et M.WISSLER, « qualité et compétitivité des entreprises », ed . economica,2eme édition, 1988
- J.BOUGLET , « la stratégie d'entreprise »,Ed,lextenso,3eme édition, paris,2013.
- J.BOUGLLET et M.MARCHAND-TONEL. « stratégie ; les clef de succès concurrentiels » édition paris,2004.
- . HELFER.J.P et ORSONI.J « management stratégiques ; la politique générale de l'entreprise » édition Vuibert, 1991.

ARTICLES ET REVUES

- Communauté métropolitaine de Montréal, « Cap sur l'innovation », Québec, Septembre 2007, In : www.cmm.qc/Capinnovation.Pdf
- M. RAHMOUNI, « Motivations et déterminants de l'innovation technologique : Un survol des théories nouvelles cahiers du GRETHA, n°2011
- LACHALL.L « la compétitivité ; concepts, définition et application ». 2001..
- J-F.NGOK EVINA. « La compétitivité des entreprises Africaines », le revenu des sciences de gestion n°267-268,2014
- DEJARDIN. Marcus, « la compétitivité structurelle ». In revue reflets et perspectives de la vie économique, RPVE Tomas.N° 1 ; 2006.
- L.lachaal, « la compétitivité : concepts, définitions et application », institut nationale de la recherche Agronomique de Tunis(INRAT),Ariana
- D, Morris the économie système in the UK, oxford university press, 1985.
- Mc. FETRIDGE.D.G, "competitiveness: concept and measures ", occasional paper n°5, industry Canada, 1995.
- Génard LAFAY. « compétitivité, spécialisation et demande mondiale » revue d'économie n° :08 juillet-Aout, 1976.
- Gérard LAFAY. « Commerce internationale ».revue d'économie perspectives internationale n°17, 1984.

MEMOIRES ET THESES

- Melle Cherou. Kahina « Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister », en science économique sur le thème ; « la compétitivité dans le cadre de la mondialisation ».

WEBOGRAPHIE

- www.cegos.fr/actualite/vidéos/
- www.eco.e-bourgogne.fr/pdf
- www.millenaire3.com/Innovation.pdf.
- www.oeconomica.net/pdf.
- www.systemic.ch/pdf
- www.inapi.org/

1/Informations générale sur la compétitivité

1-Raison sociale :.....

2-la date de création.....

3-statut juridique :.....

4-Quel sont effectif de votre entreprise ?

Moins de 9 salariés

De 10 à 49 salariés

De 49 à 249 salariés

250 salariés ou plus

5-Quel sont les types de produits qui vous développez ?

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

6-Quels sont les types que vous développez ?

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

7-Quelle est votre stratégie adoptée pour faire face à la concurrence ?

Différentiation

Domination par les coûts (baise des coûts)

Focalisation (stratégie de niche)

8- la concurrence est-elle un facteur qui vous pousse à innover ?

Oui

Non

2/ Innovation

2-1 les natures d'innovation

2-1-1 Innovations de produits

Entre 2013 et 2015 votre entreprise a-t-elle introduit des biens nouveaux ou améliorés d'une façon significative ?

Oui

Non

Ces innovations étaient-elles ?

Nouvelles pour votre marché

Nouvelles pour votre entreprise

Effets liés à l'innovation de produits

Quels étaient les effets engendrés par les activités d'innovation de produits

Elargir ou améliorer la gamme des produits

Conquérir de nouveaux marchés ou accroître les parts de marché

Améliorer la qualité des produits

2-1-2 innovations de procédés

Les procédures entamées pour l'innovation de procédé

Au cours de ces trois années, votre entreprise a-t-elle introduit des nouveautés ou des améliorations significatives concernant ?

Vos procédés de fabrication ou de biens ou de services

Vos méthodes de logistique, De fourniture ou de distribution de matières premières

Vos activités de soutien ou de support (comme la maintenance. achat. Comptabilité...)

Effets liés à l'innovation de procédés

Augmenter la capacité de production

Augmenter les coûts unitaires

Réduire les consommations de matériaux et d'énergie par unité produite

2-1-3innovations d'organisation

Les procédures entamées pour l'innovation d'organisation

Au cours des trois années, votre entreprise a-t-elle introduit les innovations d'organisation suivantes :

Des nouveaux modèles de fonctionnement dans l'organisation des procédures (système de gestion de la qualité, production sur commande, système de gestion des connaissances...).

Des nouvelles méthodes d'organisation du travail et de prise de décision (système de formation, nouvelle répartition des responsabilités...)

De nouvelles méthodes d'organisation des relations externes avec d'autres entreprises ou organismes (Alliances, partenariats,...)

Les effets liés à l'innovation d'organisation

Quels étaient les effets engendrés par les activités d'innovation d'organisation

Amélioration de la qualité des biens et des services

Diminution des couts unitaires

Répartition du temps de réponses aux besoins des clients ou des délais fournisseurs

Amélioration de la satisfaction des salariés

2-1-4 innovations de commercialisation (de marketing)

Les procédures entamées pour l'innovation de commercialisation

- Au cours des trois années, votre entreprise a-t-elle introduit les innovations de commercialisation
- Modification significatives du design ou de l'emballage d'un bien
- Nouvelles méthodes modification des ou modification des méthodes de vente ou de distribution

2-2 facteurs freinant les activités d'innovation

- **Facteurs liés aux coûts :**

- Manque de moyens financiers
- Coût élevés de l'innovation

- **Facteurs liés aux connaissances**

- Manque de personnel qualifié
- Manque d'information sur la technologie
- Manque d'information sur le marché

- **Facteurs liés au marché**

- Marché dominé par des entreprises concurrentes
- Incertitude de la demande

2-3 les sources d'information

Quels ont été vos principales sources d'information pour vos activités d'innovation

- Sources internes au sein de votre entreprise
- Fournisseurs
- Client ou consommateurs
- Concurrents
- Sources institutionnelles (universités, conférence, foires commerciales, expositions...)

3/ La compétitivité des entreprises

3-1 les compétences des entreprises

Bonne

Moyennes

Faibles

3-2 les atouts concurrentiels

Connaissance du marché

Qualité des produits

Image de marque

Réactivité de management

Qualité de ressources humaines

L'innovation

Qualité du marketing

3-3 les principaux handicaps de la compétitivité

Faiblesse de la formation

Niveaux de prix

Manque de flexibilité

Manque de moyens

Remerciements et dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction Générale.....10

Chapitre 1 : Innovation : aspects théoriques

Section 1 : Généralités sur l'innovation.....Erreur ! Signet non défini.

1.1 Définitions et concepts clés de l'innovation**Erreur ! Signet non défini.**

1.1.1. Définitions de l'innovation**Erreur ! Signet non défini.**

1.1.2. La distinction entre invention, innovation, créativité et découverte. **Erreur ! Signet non défini.**

1.2. Les objectifs et les fonctions d'innovation**Erreur ! Signet non défini.**

1.2.1. Objectifs d'innovation**Erreur ! Signet non défini.**

1.2.2. Les fonctions de l'innovation**Erreur ! Signet non défini.**

1.3. Les différentes formes d'innovation**Erreur ! Signet non défini.**

1.3.1. Selon la nature de l'innovation**Erreur ! Signet non défini.**

A- Innovation de produit.....**Erreur ! Signet non défini.**

B- Innovation de procédé.....**Erreur ! Signet non défini.**

C- Innovation de commercialisation.....**Erreur ! Signet non défini.**

D- Innovation organisationnelle**Erreur ! Signet non défini.**

1.3.2. Selon l'impact de l'innovation sur le marché**Erreur ! Signet non défini.**

A- L'innovation incrémentale (continue ou de caractère mineur)...**Erreur ! Signet non défini.**

B- L'innovation radicale (de rupture ou de caractère majeur).....**Erreur ! Signet non défini.**

1.4. Caractéristique de l'innovation.....**Erreur ! Signet non défini.**

1.5. Les enjeux et les risques de l'innovation**Erreur ! Signet non défini.**

1.5.1. Les enjeux de l'innovation.....**Erreur ! Signet non défini.**

1.5.2. Les risques de l'innovation**Erreur ! Signet non défini.**

A- Risque financier.....**Erreur ! Signet non défini.**

B- Risque technique.....**Erreur ! Signet non défini.**

C- Risque commerciale.....**Erreur ! Signet non défini.**

D- Risque organisationnel**Erreur ! Signet non défini.**

Section 2 : Processus de l'innovationErreur ! Signet non défini.

2.1. Les étapes du processus d'innovation.....**Erreur ! Signet non défini.**

2.2. Les modèles du processus d'innovation	Erreur ! Signet non défini.
2.2.1 Le modèle de la boîte noire : l'innovation comme résultat	Erreur ! Signet non défini.
A- Le modèle de « science push »	Erreur ! Signet non défini.
B- Le modèle de « Demand pull » (le modèle de deuxième génération)	Erreur ! Signet non défini.
2.2.2. Le modèle linéaire	Erreur ! Signet non défini.
2.2.3. Le modèle d'innovation de quatrième (4 ^{ème}) génération	Erreur ! Signet non défini.
2.2.4. Le modèle d'innovation de cinquième (5 ^{ème}) génération.....	Erreur ! Signet non défini.
2.3. Les voies d'accès à l'innovation	Erreur ! Signet non défini.
2.3.1. Développement en interne	Erreur ! Signet non défini.
2.3.2. La croissance externe.....	Erreur ! Signet non défini.
2.3.3. La sous-traitance	Erreur ! Signet non défini.
2.3.4. L'acquisition d'une licence auprès d'un innovateur.....	Erreur ! Signet non défini.
2.3.5. Les accords de coopérations	Erreur ! Signet non défini.
2.4. Les facteurs facilitant ou freinant l'innovation.....	Erreur ! Signet non défini.
2.4.1. Les facteurs facilitant l'innovation	Erreur ! Signet non défini.
2.4.2 Les facteurs freinant l'innovation :.....	Erreur ! Signet non défini.
Section 3 : Le management de l'innovation et compétitivité	40
3.1. Définition du management de l'innovation	40
3.2. Les outils du management de l'innovation	Erreur ! Signet non défini.
3.2.1. La boîte à idée.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2. Le brainstorming.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.3. TRIZ.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.4. ASIT Résolution	Erreur ! Signet non défini.
3.2.5. La stratégie Océan Bleu	Erreur ! Signet non défini.
3.3. Les stratégies d'innovation	Erreur ! Signet non défini.
3.3.1. La stratégie du pionnier	Erreur ! Signet non défini.
3.3.2. La stratégie de suivi du leader	Erreur ! Signet non défini.
3.3.3. Les stratégies des « applications ingénieuses » et du « moi aussi »	Erreur ! Signet non défini.
3.4. La gestion de l'innovation	Erreur ! Signet non défini.
3.5. La protection de l'innovation.....	Erreur ! Signet non défini.
3.5.1. La marque	Erreur ! Signet non défini.
3.5.2 Dessins et modèles.....	Erreur ! Signet non défini.
3.5.3. Le brevet	Erreur ! Signet non défini.

3.5.4. Le secret	Erreur ! Signet non défini.
3.6. L'innovation est un facteur déterminé de la compétitivité des entreprises.....	50
3.6.1. L'innovation permet de renforcé la compétitivité de l'entreprise	50
3.6.2. L'innovation améliore la compétitivité :	50
A- l'innovation améliore la compétitivité-prix :.....	50
B- <i>l'innovation améliore la compétitivité structurelle</i> :	Erreur ! Signet non défini.

Chapitre 2 : Généralité sur la notion de la compétitivité des entreprises

Section 1 : Présentation de la notion de compétitivité	Erreur ! Signet non défini.
1.1. Définition de la compétitivité	Erreur ! Signet non défini.
1.2. Les caractéristiques de la compétitivité	Erreur ! Signet non défini.
1.3. Les types de la compétitivité	Erreur ! Signet non défini.
1.3.1. Compétitivité prix	Erreur ! Signet non défini.
1.3.2. La compétitivité hors-prix	Erreur ! Signet non défini.
1.4. Les fondamentaux de la compétitivité (quelque notion liées à la compétitivité)	Erreur ! Signet non défini.
non défini.	
1.4.1. La concurrence.....	Erreur ! Signet non défini.
1.4.2. La relativité	Erreur ! Signet non défini.
1.4.3. L'avantage concurrentiel (compétitif)	Erreur ! Signet non défini.
1.5. Les niveaux d'analyse de la compétitivité	Erreur ! Signet non défini.
1.5.1. La compétitivité au niveau micro-économie (entreprise)	60
1.5.2. La compétitivité au niveau d'un secteur (une branche d'activité)	Erreur ! Signet non défini.
1.5.3. La compétitivité au niveau d'une nation.....	Erreur ! Signet non défini.
1.6. Les facteurs de la compétitivité	Erreur ! Signet non défini.
1.6.1. Au niveau national :	Erreur ! Signet non défini.
1.6.2. Au niveau international :	Erreur ! Signet non défini.
Section 2 : les indicateurs de mesure la compétitivité	Erreur ! Signet non défini.
2.1. Les indicateurs de la compétitivité au niveau microéconomique	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1. Mesure relative au profit	Erreur ! Signet non défini.
A- Performance et comportement de marge des entreprises	Erreur ! Signet non défini.
B- La productivité	Erreur ! Signet non défini.
C- La rentabilité	Erreur ! Signet non défini.
D- La flexibilité	Erreur ! Signet non défini.
E- Innovation et rapport qualité/prix	Erreur ! Signet non défini.

2.1.2. Indicateurs relatif à la part de marché.....	Erreur ! Signet non défini.
A- <i>La part de marché globale</i> :	Erreur ! Signet non défini.
B- <i>La part de marché « servi »</i> :	Erreur ! Signet non défini.
C- <i>La part de marché relative</i> :	Erreur ! Signet non défini.
2.2. Indicateurs de la compétitivité au niveau méso-économique ...	Erreur ! Signet non défini.
2.2.1. Indicateur des coûts et de productivité	Erreur ! Signet non défini.
2.2.2. Indicateur de coût des ressources domestique	Erreur ! Signet non défini.
2.3. Indicateur de la compétitivité au niveau macro-économique ...	Erreur ! Signet non défini.
2.3.1. Le produit intérieur brut et revenu par habitant :	Erreur ! Signet non défini.
2.4. Mesure de la compétitivité fondée sur les échanges	Erreur ! Signet non défini.
2.4.1. Le taux de pénétration des importations	Erreur ! Signet non défini.
2.4.2. Le taux de couverture comparatif	Erreur ! Signet non défini.
2.5. Indicateurs de part de marché	Erreur ! Signet non défini.
2.5.1. Performance et la part de marché à l'exportation	Erreur ! Signet non défini.
2.5.2. Les prix comparé des exportateurs	Erreur ! Signet non défini.
2.6. La balance commerciale et le solde extérieur	Erreur ! Signet non défini.
Section 3 : Les démarches visant à renforcer la compétitivité	70
3.1. Définition de l'avantage concurrentiel	70
3.2. Les sources de l'avantage concurrentiel	70
3.2.1. Les économies d'échelle	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2. La courbe d'apprentissage	Erreur ! Signet non défini.
3.2.3. La masse critique	Erreur ! Signet non défini.
3.2.4. La surgénération	Erreur ! Signet non défini.
3.2.5. La synergie.....	Erreur ! Signet non défini.
3.3. La préservation de l'avantage concurrentiel :	Erreur ! Signet non défini.
A- L'innovation :	Erreur ! Signet non défini.
B- La qualité :	Erreur ! Signet non défini.
C- La maîtrise des coûts :	Erreur ! Signet non défini.
3.4. Les stratégies de la compétitivité.....	Erreur ! Signet non défini.
3.4.1. La stratégie de domination par les coûts.....	Erreur ! Signet non défini.
A- la stratégie de volume :	Erreur ! Signet non défini.
B- La stratégie d'impartition :	Erreur ! Signet non défini.
3.4.2. La stratégie de la différenciation	Erreur ! Signet non défini.

3.4.3. La concentration	Erreur ! Signet non défini.
3.5. Innover pour se différencier.....	Erreur ! Signet non défini.
3.5.1. Intensification de la concurrence, réduction du cycle de vie du produit	Erreur ! Signet non défini.
3.5.2. L'innovation est une source d'avantage concurrentiel	80

Chapitre 3 : Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises industrielles : cas de quelques entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou

Section 1 : La démarche méthodologique..... Erreur ! Signet non défini.

1.1. Le contenu du questionnaire	Erreur ! Signet non défini.
1.1.1. Informations générales sur l'entreprise.....	Erreur ! Signet non défini.
1.1.2. L'innovation dans l'entreprise	Erreur ! Signet non défini.
1.1.3. la compétitivité des entreprises	Erreur ! Signet non défini.
1.2. Le déroulement de l'enquête.....	Erreur ! Signet non défini.
1.3. Le choix de la population d'étude.....	Erreur ! Signet non défini.
1.4. Le choix de l'échantillon	Erreur ! Signet non défini.

Section 2 : Les principaux résultats de l'enquête..... Erreur ! Signet non défini.

2.1. Présentation des entreprises enquêtées :	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1. Classification des entreprises enquêtées selon la taille.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.2. Les stratégies adoptées par les entreprises enquêtées	Erreur ! Signet non défini.
2.2. La pratique de l'innovation de produit au sein des entreprises enquêtées	Erreur ! Signet non défini.
2.2.1. Introduction des biens nouveaux ou améliorés ces dernières années.	Erreur ! Signet non défini.
2.2.2. L'enjeu de l'innovation de produit	90
2.2.3. Les effets de l'innovation de produit pour les entreprises	Erreur ! Signet non défini.
2.3. L'innovation de procédé dans les entreprises industrielles : ...	Erreur ! Signet non défini.
2.3.1. Les procédures entamées par les entreprises pour l'innovation de procédé	Erreur ! Signet non défini.
2.3.2. Les effets de l'innovation de procédé pour les entreprises ...	Erreur ! Signet non défini.
2.4. L'innovation d'organisation dans les entreprises industrielles	Erreur ! Signet non défini.
2.4.1. Les procédures entamées par les entreprises pour l'innovation d'organisation	Erreur ! Signet non défini.
2.4.2. Les effets de l'innovation d'organisation sur les entreprises	Erreur ! Signet non défini.
2.5. L'innovation de commercialisation dans les entreprises industrielles.	Erreur ! Signet non défini.

2.5.1. Les procédures entamées pour l'innovation de commercialisation	Erreur ! Signet non défini.
2.5.2. Sources d'information des entreprises :	Erreur ! Signet non défini.
2.6. Les principaux atouts et handicaps des entreprises industrielles	Erreur ! Signet non défini.
2.6.1. Les facteurs freinant les activités d'innovation :	Erreur ! Signet non défini.
2.6.2. Les principaux atouts concurrentiels des entreprises.....	101
2.6.3. Les principaux handicaps pour la compétitivité des entreprises	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion générale.....	106

Références bibliographiques

Annexes

Liste des figures et des tableaux

Table des matières

Résumé

La liste des illustrations

- **Liste des tableaux**

Tableau n° 01 : les avantages et les inconvénients de la stratégie de domination par les coûts.....	75
Tableau n° 02 : les avantages et les inconvénients de la stratégie de différenciation.....	78
Tableau n°03 : la taille des entreprises.....	86
Tableau n°04 : Les stratégies adoptées par les entreprises enquêtées.....	87
Tableau n°05 : les entreprises qui ont innové des produits durant les dernières années.....	89
Tableau n° 06 : l'enjeu de l'innovation de produit.....	90
Tableau n° 07 : Les effets de l'innovation de produit pour les entreprises.....	91
Tableau n° 08 : les procédures entamées pour l'innovation de procédé.....	92
Tableau n° 09 : les effets de l'innovation de procédé pour les entreprises.....	94
Tableau n° 10 : les procédures entamées pour l'innovation d'organisation.....	95
Tableau n° 11 : les effets de l'innovation d'organisation sur les entreprises.....	96
Tableau n° 12 : les procédures entamées pour l'innovation de commercialisation.....	97
Tableau n° 13 : Les sources d'informations des entreprises.....	98
Tableau n° 14 : les facteurs freinant des activités d'innovation.....	100
Tableau n°15 : les principaux atouts concurrentiels des entreprises.....	101
Tableau n° 16 : Les principaux handicaps pour la compétitivité des entreprises.....	102

• Liste des figures

Figure n°01 : Le modèle de la boîte noire.....	32
Figure n°02 : Le modèle « Science push ».....	33
Figure n°03 : Le modèle « Demand-pull ».....	34
Figure n°04 : le modèle linéaire.....	35
Figure n°05 : les sources d'avantage compétitif.....	71
Figure n° 06 : l'effet d'expérience.....	76
Figure n° 07 : la chaîne de valeur.....	81
Figure n° 08 : répartition des entreprises selon leurs tailles.....	87
Figure n° 09 : Les stratégies adoptées par les entreprises enquêtées.....	88
Figure n° 10 : les entreprises qui ont innové durant les dernières années des produits.....	89
Figure n°11 : l'enjeu de l'innovation de produit.....	90
Figure n° 12 : Les effets de l'innovation de produit pour les entreprises.....	92
Figure n° 13 : Procédures entamées pour l'innovation de procédé.....	93
Figure n° 14 : Les effets de l'innovation de procédé pour les entreprises.....	94
Figure n° 15 : les procédures entamées pour l'innovation d'organisation.....	96
Figure n° 16 : les effets de l'innovation d'organisation sur les entreprises.....	97
Figure n° 17 : Les procédures entamées pour l'innovation de commercialisation.....	98
Figure n° 18 : Les sources d'informations des entreprises.....	99
Figure n° 19 : les facteurs freinant des activités d'innovation.....	100

Figure n°20 : les principaux atouts concurrentiels des
entreprises.....101

Figure n° 21 : Les principaux handicaps pour la compétitivité des entreprises.....102

Résumé

Face à l'intensification de la concurrence et à une rapide évolution des marchés, l'innovation est devenue l'une des préoccupations permanentes des entreprises afin d'améliorer sans cesse leurs compétitivité.

Dans ce cadre, notre travail a pour objectif d'étudier le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises. Et pour le faire, nous avons mené une enquête de terrain auprès de quelques entreprises industrielles de la wilaya de Tizi-Ouzou et ses environs, par le biais d'un questionnaire.

Notre problématique de recherche est relative à l'étude de la place de l'innovation dans les entreprises industrielles de la wilaya de Tizi-Ouzou, ainsi que sa contribution dans leur compétitivité.

Cela nous a permis de conclure que les entreprises industrielles de la wilaya de Tizi-Ouzou sont conscientes de l'importance de l'innovation dans la détermination de leur compétitivité mais elles rencontrent à chaque fois des facteurs qui entravent leurs activités.

Mots clés : Innovation – Compétitivité – Entreprises industrielles – Avantage concurrentiel – management d'innovation