

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERRI TIZI-OUZOU



FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

DÉPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIÈRES ET COMPTABILITÉ

Mémoire de MASTER

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilité

Option : Finance d'Entreprise

Sujet :

**L'innovation comme un facteur de compétitivité
dans les entreprises industrielles :**

**cas de l'Entreprise Nationale des Industries de
l'Électroménager (ENIEM) de TIZI-OUZOU**

Présenté par :

LOUGGAR Sabrina

LOUMI Lynda

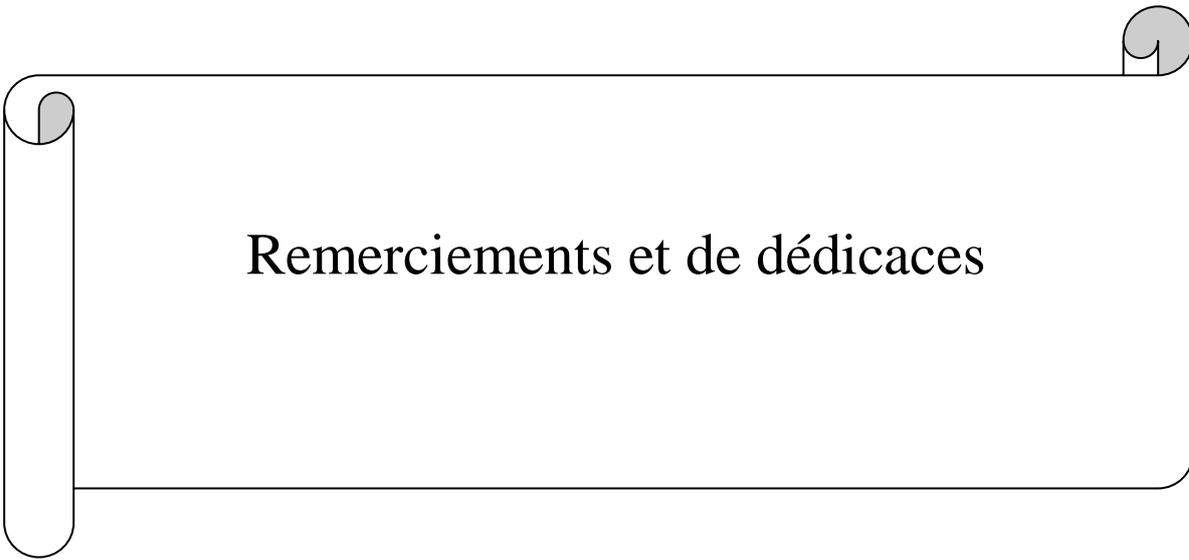
Membres de jury :

Présidente/Examinatrice : M^{me} ZOURDANI Safia, MCB, UMMTO

Rapporteur : M^{me}KOUDACHE Lynda, MAA, UMMTO

Examineur : Mr.BATACHE Abderahmene, MAA, UMMTO

2018-2019



Remerciements et de dédicaces

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 compréhension 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 promotrice Madame Koudache Lynda pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

Nous tenons à remercier également les membres de jury d'avoir accepté de lire et d'évaluer notre travail

On désire aussi remercier le personnel de l'entreprise ENIEM qui ont donné des suites favorables pour répondre à nos questions et 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 affectation 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 :

A Ma très chère mère, pour tout l'amour dont elle m'a entouré, pour tout ce qu'elle a fait pour moi, je ferai de mon mieux de rester un sujet de fierté à ces yeux avec l'espoir de ne jamais te décevoir.

A mes chers frères , qui m'ont toujours encouragé et soutenu.

A mon cher époux et mes deux anges Ferhat et Anya, qui sans leurs eux ce travail n'aura jamais vu le jour

A tous mes chers collègues, amis(es) et a tous ceux que j'aime

LOUGGAR Sabrina

DÉDICACES

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

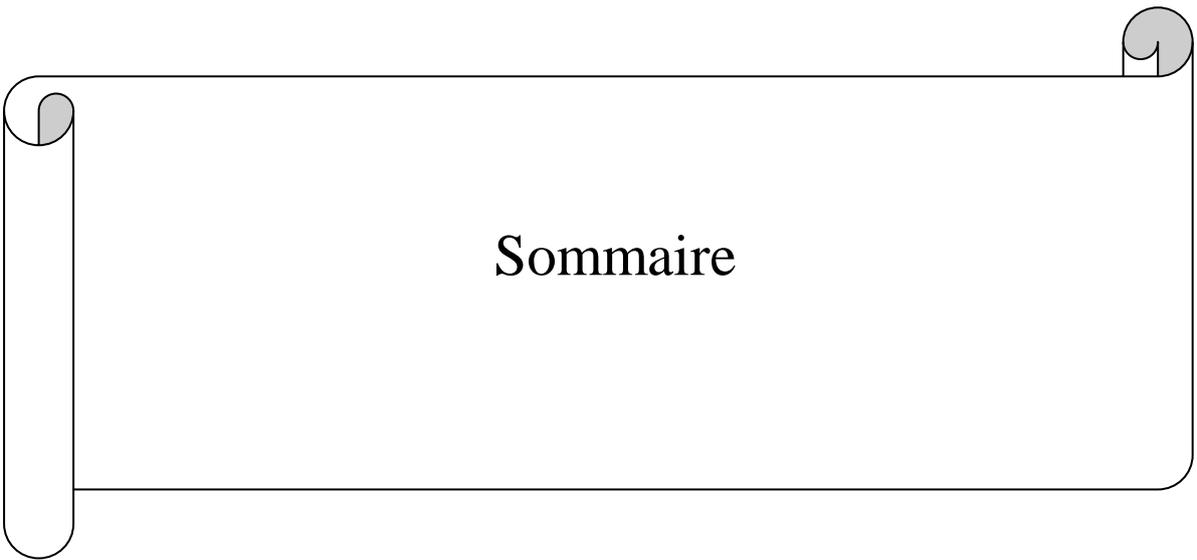
A Ma très chère mère, pour tout l'amour dont vous m'avez entouré, pour tout ce que vous avez fait pour moi, je ferai de mon mieux de rester un sujet de fierté à vos yeux avec l'espoir de ne jamais vous décevoir.

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

A Mon très cher fiancé RABAH, qui sans son encouragement ce travail n'aura jamais vu le jour.

A Tous mes chères amis (Ouiza, Radia, Samira, Farida.), et à tous ceux que j'aime.

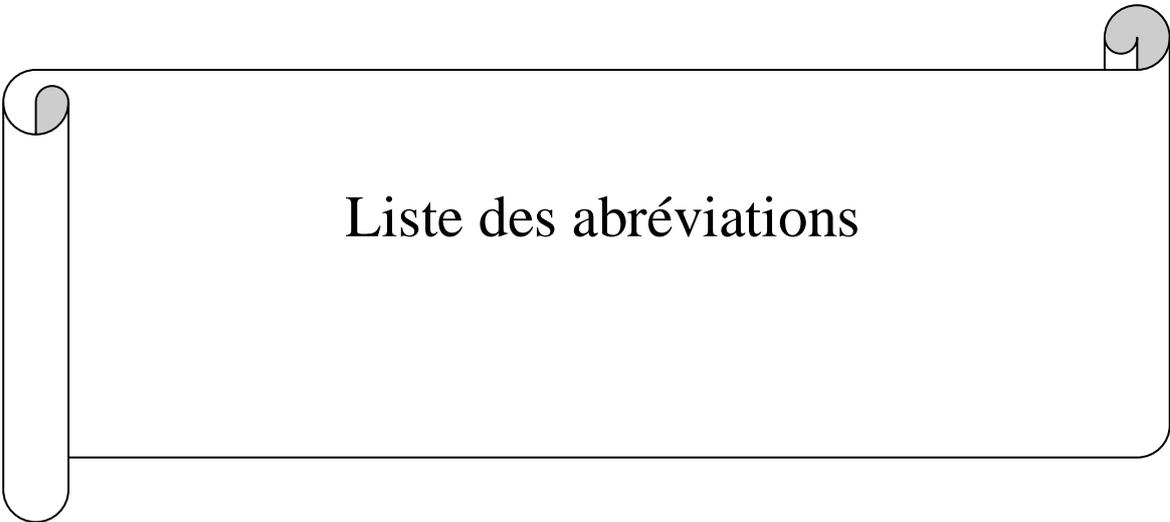
LOUMI Lynda.

A decorative scroll graphic with the word 'Sommaire' centered on it. The scroll is horizontal and has a vertical strip on the left side, suggesting it is unrolled. The word 'Sommaire' is written in a serif font in the center of the scroll.

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	08
Chapitre I : Notions globales sur l'innovation.....	13
Section 1 : Généralités sur l'innovation.....	14
Section 2 : Processus de l'innovation	24
Section 3 : Management de l'innovation.....	33
Chapitre II : la contribution de l'innovation dans la compétitivité des entreprises.....	41
Section1 : Présentation de la notion de compétitivité.....	42
Section 2 : L'impact de l'innovation sur l'analyse de la concurrence.....	49
Section 3 : L'importance de l'intelligence compétitive et la veille technologique au processus de l'innovation.....	62
Chapitre III : Place de l'innovation et de l'intelligence compétitive au sein de l'ENIEM.....	77
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	78
Section 2 : La veille stratégique au sein de l'ENIEM et le processus de l'innovation du réfrigérateur RS 218.....	89
Section 3 : L'analyse financière de l'entreprise ENIEM durant la période de fabrication du réfrigérateur RS 218 (les exercices, 2013-2014 et 2015).....	103
Conclusion générale.....	118
Bibliographie.....	122
Liste des illustrations.....	126
Annexes.....	134
Table des matières.....	143



Liste des abréviations

Liste des abréviations

AB : Avance Bancaire

AFAQ : Association Française pour l'Assurance Qualité

AFNOR : Association Française de Normalisation

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

CAF : Capacité d'Autofinancement

CAM : complexe d'Appareils Ménagers

CNIS : Conseil National d'Identification des Statistiques

DCT : Dettes à Court Terme

DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme

ENIEM : Entreprise Nationale des Industries et de l'Électroménager

FP : Fonds Propres

FR : Fonds de Roulement

FRP : Fonds de Roulement Propres

IAAT : Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires

ISO : International Standard Organisation

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économique

ONS : Office Nationale des Statistiques

PAM : Petits Appareils Ménagers

R&D : Recherche et Développement

SAV : Service Après-vente

SIN: System Integration and Networking Model

SWOT: Strengths, Weakness, Opportunities and Threats

TIC : Technologie d'Information et de la Communication

TIC : Technique d'Information et de la Communication

TN : Trésorerie Nette

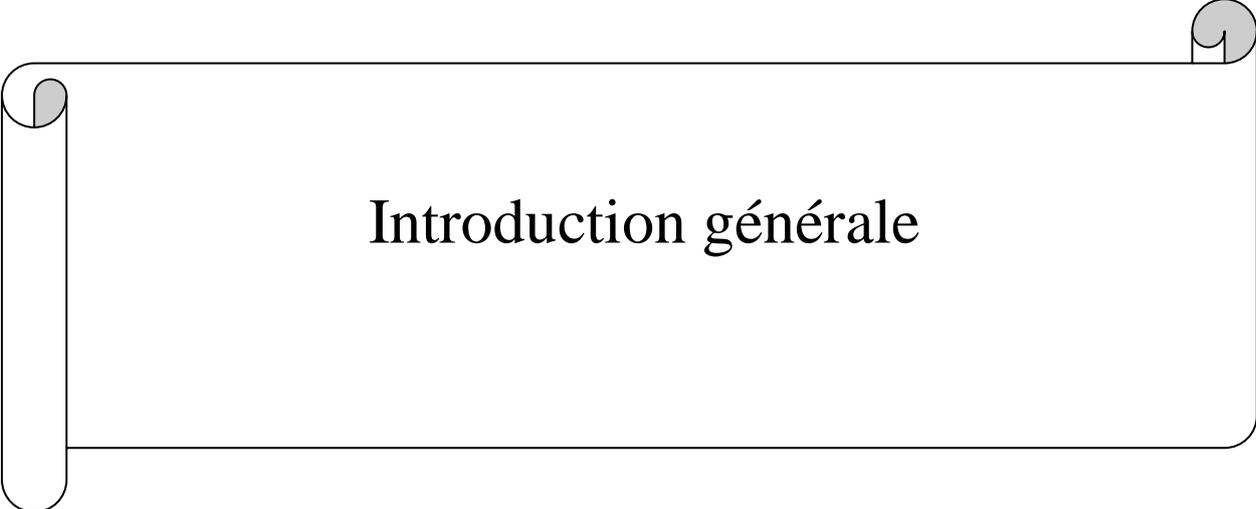
TQN : Total Quality Control

VE : Valeur d'Exploitation

VD : Valeur des Disponibilités

VI : Valeur Immobilisée

VR : Valeur Réalisable



Introduction générale

Introduction Générale

Actuellement, la plupart des entreprises vivent de grands changements qui sont dû à la complexité de l'environnement .Ce dernier est caractérisé par la mondialisation des marchés, les menaces permanentes et pesantes des concurrents, l'évolution rapide des technologies mais aussi l'exigence des clients. De nombreux travaux ont montré que les entreprises soucieuses d'anticiper ces changements doivent se mettre à l'écoute prospective de leur environnement extérieur et cela leur permettrait de se positionner dans une perspective de performance et de création.

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.

La naissance d'une entreprise et d'une organisation repose en règle générale sur l'innovation. Cette dernière est l'une des dimensions fondamentales de la survie des entreprises : la naissance, le développement et le déclin des organisations sont liés au développement où à l'absence de développement de production, de méthodes, de formes d'organisation nouvelle.

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

De nos jours, l'innovation est l'une des sources de succès, de pérennité, d'expansion et de création de valeurs pour une entreprise. L'implantation d'une démarche pour la gestion de l'innovation, intégrée comme des axes primordiaux dans les programmes de développement industriel actuel, atteste de son importance. De plus, l'innovation peut être vue comme un processus de transformation des idées vers des produits nouveaux ou améliorés, qui repose essentiellement sur la génération de nouveaux concepts. Ces derniers seront ensuite développés au travers des produits futurs potentiellement acceptables par un marché.

Le facteur temps est également présent dans le processus d'innovation et ce à différents niveaux. Les cycles de vie de plus en plus réduits obligent les entreprises à innover sans cesse : amélioration continue, ajout de nouvelles fonctionnalités, produit de nouvelle génération (les ordinateurs, les téléphones portables en sont des exemples). Avec cette

réduction de cycle de vie, les entreprises doivent accélérer le processus d'innovation car de nos jours on assiste de plus en plus à l'obsolescence rapide des produits et procédés de fabrications. L'arrivée tardive sur un marché peut engendrer des conséquences dramatiques pour une entreprise (sortir un produit en premier peut générer des parts de marché importantes). Face à ce développement toujours plus rapide, les entreprises cherchent à capitaliser, réutiliser leurs connaissances, savoir-faire e expertise.

Tout ceci met en évidence deux facteurs : la créativité et les connaissances existantes et la capacité à les mobiliser afin d'encourager et accélérer l'innovation. Par conséquent, il faut développer une approche capable de satisfaire les axes connaissance-innovation. Ceci ne peut se réaliser qu'à travers l'adoption d'une intelligence compétitive (veille stratégique) qui représente un comportement stratégique fondé sur la gestion de l'information environnementale en vue de la construction ou de la consolidation d'un avantage concurrentiel durable.

L'intelligence compétitive est un processus qui consiste à tirer les informations collectés et identifier celles qui sont pertinentes , à les diffuser , à les traiter ou exploiter notamment, en les faisant discuter et fructifier à l'intérieur de l'organisation .

La maîtrise de l'information permet alors de renforcer la décision et de susciter l'action. L'information intelligente est une matière première essentielle à la vie de l'entreprise, une ressource dans un monde où l'innovation et la compétitivité sont incontournables, c'est-à-dire trouver l'information utile pour innover, fabriquer de bons produits et mieux vendre que la concurrence.

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 être remis 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 imposées 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 et pour comprendre la démarche d'intelligence économique, en particulier, la veille stratégique, on a établi notre stage au niveau de l'Entreprise Algérienne des Industries de l'Électroménager ENIEM. L'entreprise est censée suivre l'évolution de l'environnement puisqu'elle est considérée comme étant une entreprise qui doit être en situation mouvante, c'est-à-dire, être capable de répondre aux exigences de la demande et donc, de suivre les innovations qui se trouvent au niveau du marché national ou international.

Intérêt du thème

La principale motivation qui nous a incité à opter pour ce thème est d'ordre scientifique, car depuis que l'économie algérienne est entrée dans l'économie de marché, elle subit des mutations économiques de grande envergure ; chose qui affecte sa pérennité. L'ouverture des frontières a confronté les entreprises nationales à une concurrence exacerbée, il y a alors une nécessité d'adopter ou de faire une intelligence compétitive afin de pouvoir innover et pénétrer le marché extérieur.

En effet, il existe un nombre réduit de travaux et d'études concernant l'application de l'intelligence compétitive au sein des entreprises algériennes et démontrant son importance en tant qu'outil d'innovation

La seconde motivation se focalise sur le fait de savoir la place de l'innovation au sein de l'entreprise publique algérienne et comment elle fait de sorte à gérer cette innovation dans le but de lui procurer un avantage concurrentiel durable.

La problématique du travail de recherche

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 en posant la problématique suivante :

Quelle est la place de l'innovation dans l'entreprise algérienne publique à savoir l'ENIEM? Comment contribue-t-elle au renforcement de sa compétitivité sur le marché ?

Hypothèses de recherche

Pour répondre à cette question problématique, nous avons mis au préalable trois hypothèses à vérifier à travers l'étude que nous proposons de réaliser sur l'entreprise ENIEM.

Première hypothèse

L'innovation assure la compétitivité aux entreprises.

Deuxième hypothèse

L'entreprise ENIEM pratique une veille informelle.

Troisième hypothèse

L'intelligence compétitive est un outil et source d'innovation.

Méthodologie de recherche

D'un point de vue méthodologique, dans ce travail de recherche, nous adaptons une double approche : théorique et empirique, qui nous permettent d'expliquer le rôle de l'innovation et l'importance de l'intelligence compétitive pour l'entreprise dans son processus d'innovation.

Pour mener à bien cette étude, nous nous sommes appuyés sur une riche documentation qui existe en matière d'innovation et d'intelligence compétitive, étant donné que ce domaine est un sujet d'actualité et intéresse beaucoup d'auteurs : ce qui fait qu'il existe beaucoup d'ouvrages, d'articles et des thèses qui traitent cette question. Cette abondance de référence nous a facilité la conduite de notre recherche bibliographique et la rédaction de notre partie théorique.

Notre étude de cas concerne l'entreprise nationale des industries de l'électroménager « ENIEM » de la wilaya de Tizi-Ouzou. Le travail se fera sur la base d'une enquête au sein de cette dernière en procédant à des entretiens avec différents responsables.

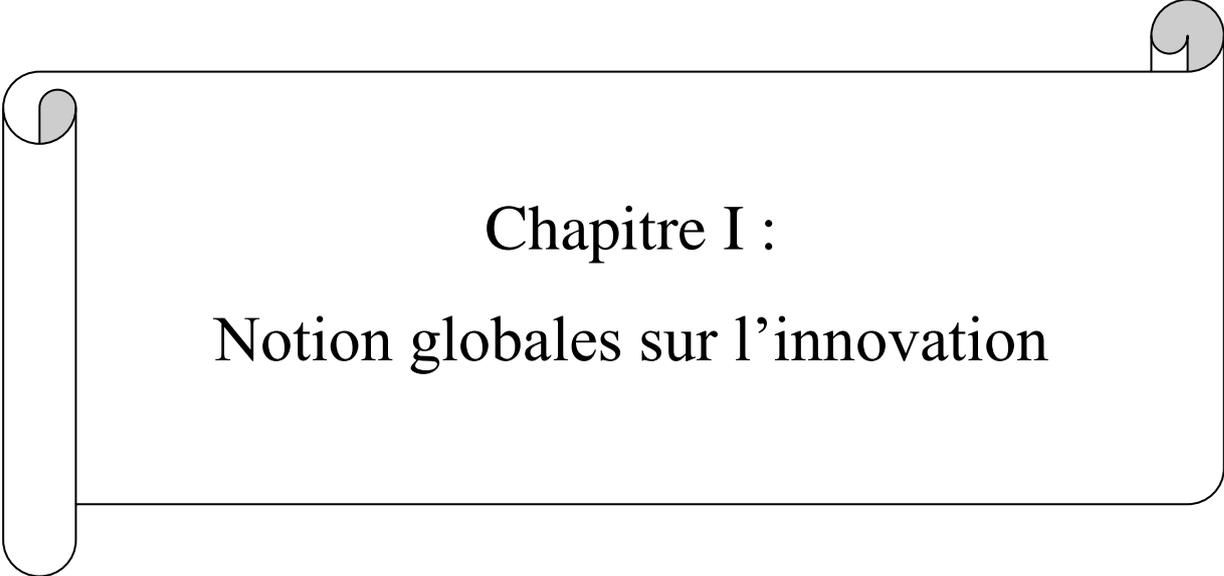
Structure du mémoire

En tenant compte de notre problématique et des hypothèses de notre recherche, nous avons élaboré un plan articulé autour de trois chapitres :

Le premier chapitre aborde le cadre théorique et des perspectives globales sur l'innovation, en présentant son processus et son management.

Le deuxième chapitre porte sur la présentation de la contribution de l'innovation dans la compétitivité des entreprises et l'importance de l'intelligence compétitive notamment la veille technologique comme un outil qui permet la continuité de l'entreprise et de dégager un avantage concurrentiel dans un cadre théorique.

Enfin, grâce à notre étude de cas sur le terrain on pourra dans le troisième chapitre étudier comment les entreprises industrielles algériennes procède-t-elles pour gérer l'innovation et ce en pratiquant une intelligence compétitive (une veille stratégique et technologique).



Chapitre I :
Notion globales sur l'innovation

Introduction

Dans un environnement qui se caractérise par la mondialisation des économies, l'hypercompétition et les changements socio-économiques liés au développement rapide des technologies d'informations et de la communication (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. Puis 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. Enfin la troisième section traite la façon de gestion de l'innovation et les moyens utilisés pour la protéger.

Section I : 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. Définition 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.

¹ Communauté métropolitaine de Montréal, « caps sur l'innovation », Québec, septembre, 2007, p7.

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»²

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.

1.1.2. La distinction conceptuelle des notions relatives à l'innovation.

Dans la littérature économique, les termes d'invention et d'innovation sont souvent employés indifféremment. 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. Et cette distinction sera résumé dans sous forme d'un tableau :

Tableau n°01 : La distinction conceptuelle des notions relative à l'innovation

La notion	Explications
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.

² Manuel d'OSLO « principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation » 3ème édition, OCDE, 2005, p54.

Innovation	<p>c'est la combinaison de diverses activités qui vont de la R&D 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.</p> <p>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.</p>
Créativité	<p>La créativité est une démarche individuelle, une idée n'ait nécessairement dans la tête d'un homme ou d'une femme.</p>

Source : tableau élaboré par nous-même.

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

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 concurrence³, ces objectifs se différencient selon les besoins de l'entreprise qui se base habituellement sur :

- Apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise.
- Remplacer les produits qui sont retirés des circuits commerciaux.
- La gamme des produits compétitifs.

³ BLANCO Sylvie et LELOARNES, « management de l'innovation », édition Pearson Education, Paris, 2009, P12.

- 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 couts salariaux par unité produite, diminution de consommation de matériaux et d'énergie, limitation de taux de rejet, la réduction des couts de conception des produits).
- Contribuer au développement durable.
- Respecter les prescriptions réglementaires, concurrentielles de l'entreprise.

2.2. Les fonctions de l'innovation

On distingue quatre⁴ fonctions essentielles présentées sous forme d'un tableau :

Tableau n°02 : Les fonctions de l'innovation

Fonction	Explication
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.

Source : tableau élaboré par nous-même.

⁴ LIONEL Colins, PAUL et Lejal Jean-Jacques, « politique de l'entreprise », édition Dollaz, 2009, p 30.

3. Les différentes formes de l'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'innovation⁵ 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.

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

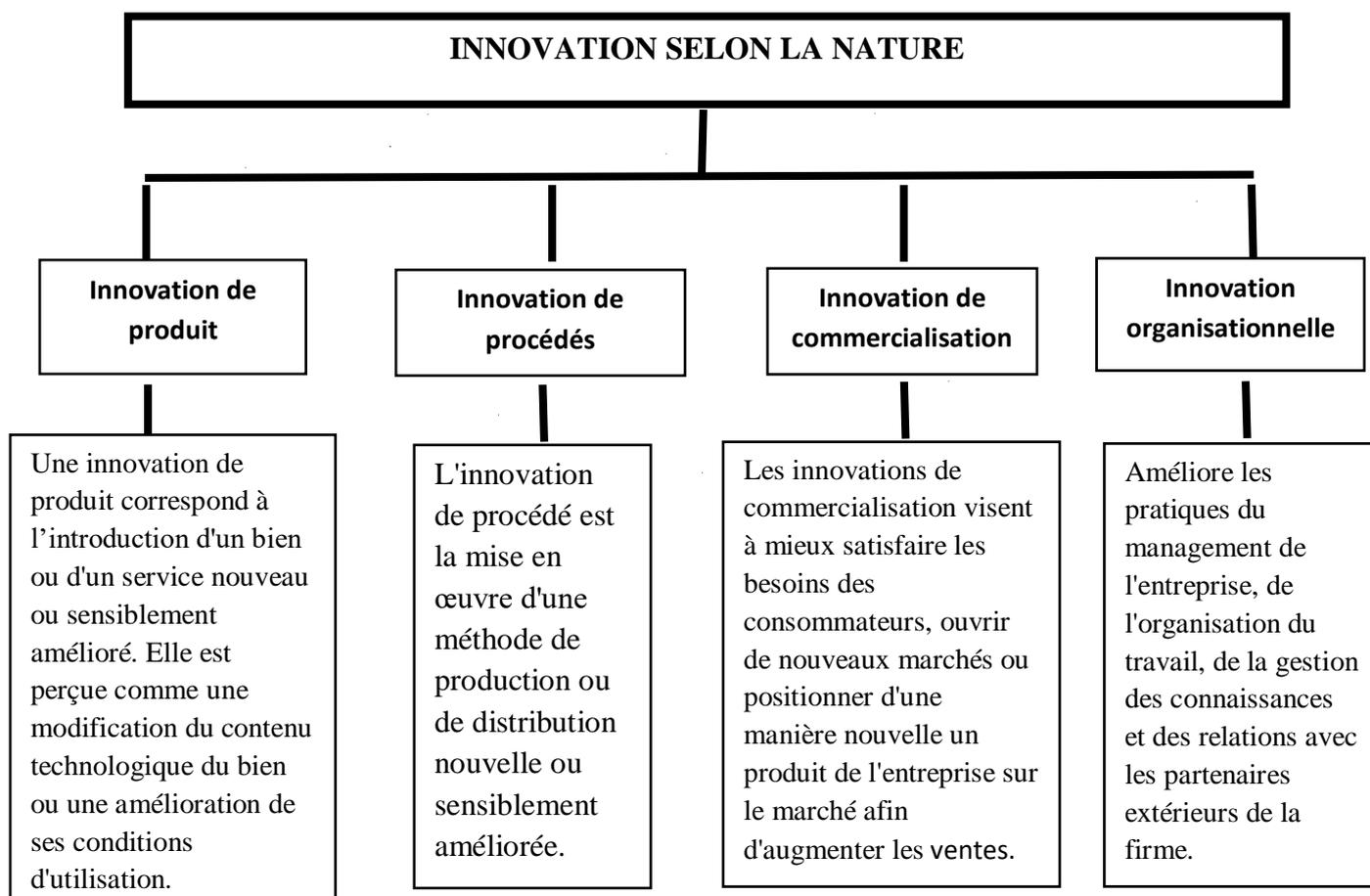
3.1. Innovation selon la nature

Cette classification englobe quatre types essentiels : innovations de produit, innovation de procédé, innovation d'organisation et innovations de commercialisation⁶ qui se résument sous forme d'un schéma :

⁵ D'Agostino, P. Deubel, M, Montoussé, G. Renouard, «Dictionnaire de Sciences Economiques et Sociales », Edition Bréal, Rosny, 2008, P.474

⁶ Manuel d'Oslo, Op.Cit, P.21

Figure n°01 : Les formes de l'innovation selon la nature



3.2. L'innovation selon son impact sur le marché

C.FREEMAN distingue deux types d'innovations⁷: l'innovation incrémentale et l'innovation radicale. Et ces deux types seront expliqués sous forme d'un tableau qui suit :

Tableau n°03 : Formes d'innovation selon son impact sur le marché

Formes d'innovation	Explications
l'innovation incrémentale (continue ou de caractère mineur).	<p>Elle consiste à faire des améliorations progressives sur les performances de l'offre existante en termes de prestations de coûts.</p> <p>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.</p>

⁷ B.BELLON, « L'innovation créatrice », Ed. Economica, Paris, 2002, P.5.

<p>l'innovation radicale (de rupture ou de caractère majeur).</p>	<p>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.</p> <p>Ce type d'innovation est risqué pour les grandes entreprises car elle induit des changements techniques, sociaux et commerciaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La phase de l'émergence de la technologie <p>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 constitution⁸.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La phase de croissance de technologie <p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La phase de maturité <p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La phase de déclin <p>La technologie, dans cette phase, devient de plus en plus coûteuse et touche à sa fin.</p> <p>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.</p>
--	--

Source : tableau élaboré par nous même

⁸ G.DUTHIL, « progrès technique et marché du travail », Ed. Economica, Paris, 2006, P.31.

4. Les caractéristiques de l'innovation

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

ROGERS⁹ identifie cinq caractéristique de l'innovation qui sont : l'avantage relatif, la comparabilité, la complexité, possibilité d'essai d'une innovation et l'observation qui vont être bien détaillés dans ce tableau :

Tableau n°04 : Les caractéristiques de l'innovation

Caractéristique de l'innovation	Explications
L'avantage relatif	L'avantage relatif 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).	Elle désigne la facilité avec laquelle une innovation peut-être expérimentée ou modifiée à faible échelle avant son adoption complète. Cela permettra aux

⁹ E.M.ROGERS, « diffusion of innovation », the free press, 4th edition, New York, 1995, P.112.

	éventuels utilisateurs d'avoir plus de confiance dans le produit car il y aura la possibilité d'apprendre à utiliser cette innovation.
L'observabilité	Elle désigne 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.

Source : tableau élaboré par nous-même.

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.

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 local, national ou international.

Les entreprises innovantes, donc, elles sont plus aptes à maintenir leurs positions sur le marché, ainsi, ils ont une meilleure croissance et conquièrent de nouveaux marchés ce qui leur permet d'être plus actives à l'export en diversifiant leurs activités et leurs produits.

5.2. Les risques de l'innovation

Les risques pouvant mener à l'échec d'une démarche d'innovation sont de quatre natures : financière, technique, commerciale et organisationnelle qui seront exprimés sous forme d'un tableau :

Tableau n° 05 : Les différents risques de l'innovation

Risque de l'innovation	Explications
Risque financier	<p>Si le cout de l'innovation s'avère trop élevé, les retombées espérées seront absentes, il faut donc :</p> <ul style="list-style-type: none">- 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 le financement- Prévoir éventuellement une protection s'il s'agit d'un nouveau produit
Risque technique	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none">- Avoir recours à la formation- Embaucher une personne qualifiée- S'adjoindre une aide externe (bureau d'étude, conseil, pôle d'innovation)- Faire des essais
Risque commerciale	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none">- Procéder à une étude du marché- Faire des sondages- Bien évaluer la concurrence- Elaborer une stratégie commerciale (avec l'aide éventuelle d'un prestataire

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

Tableau élaboré par nos soins.

Pour conclure, aujourd'hui, dans le jeu concurrentiel mondial, l'avantage compétitif n'est plus seulement le prix mais la capacité à définir de nouveaux produits, à modifier rapidement les procédés de fabrication, à organiser la production et la construction de façon plus flexible. Il faut trouver une configuration favorable dans les trois domaines d'innovation : procédés, produits et méthodes.

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.

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.

1.1. 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

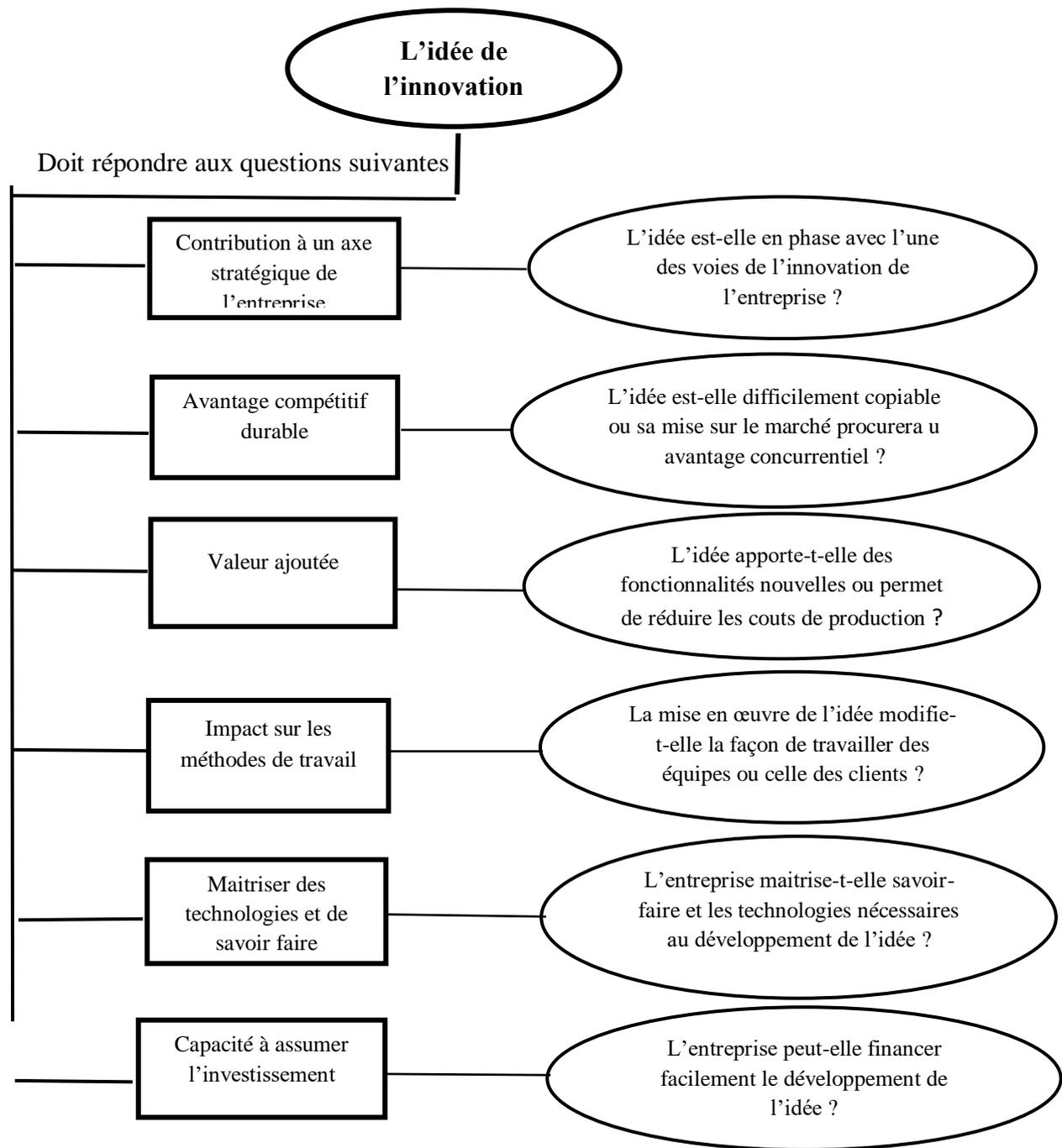
l'organisation. Il s'agit donc pour l'entreprise de détecter les flots d'idées provenant des différentes sources¹⁰ : les sources internes, les sources externes et les clients. Toutes ces idées coexistent pour donner naissance à de vrais concepts, se transformant en produits ou services et modifiant les organisations. C'est donc l'essai de rendre l'innovation concrète tout en respectant les délais et les budgets.

Selon François DEBOIS¹¹ (expert en innovation), les idées doivent répondre aux questions suivantes qui sont résumé sous forme d'un schéma et selon cet expert

¹⁰ SOPRANOT.R et STEVEN.E, « Management de l'innovation », Ed. Dunod, Paris, 2007, p 19.

¹¹ www.ceos.fr/actualités/vidéos/ (consulté le 05/08/2019).

Figure n°02 : Les questions qui devront contenir par l'idée de l'innovation.



Source : schéma élaboré par nos soins.

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.

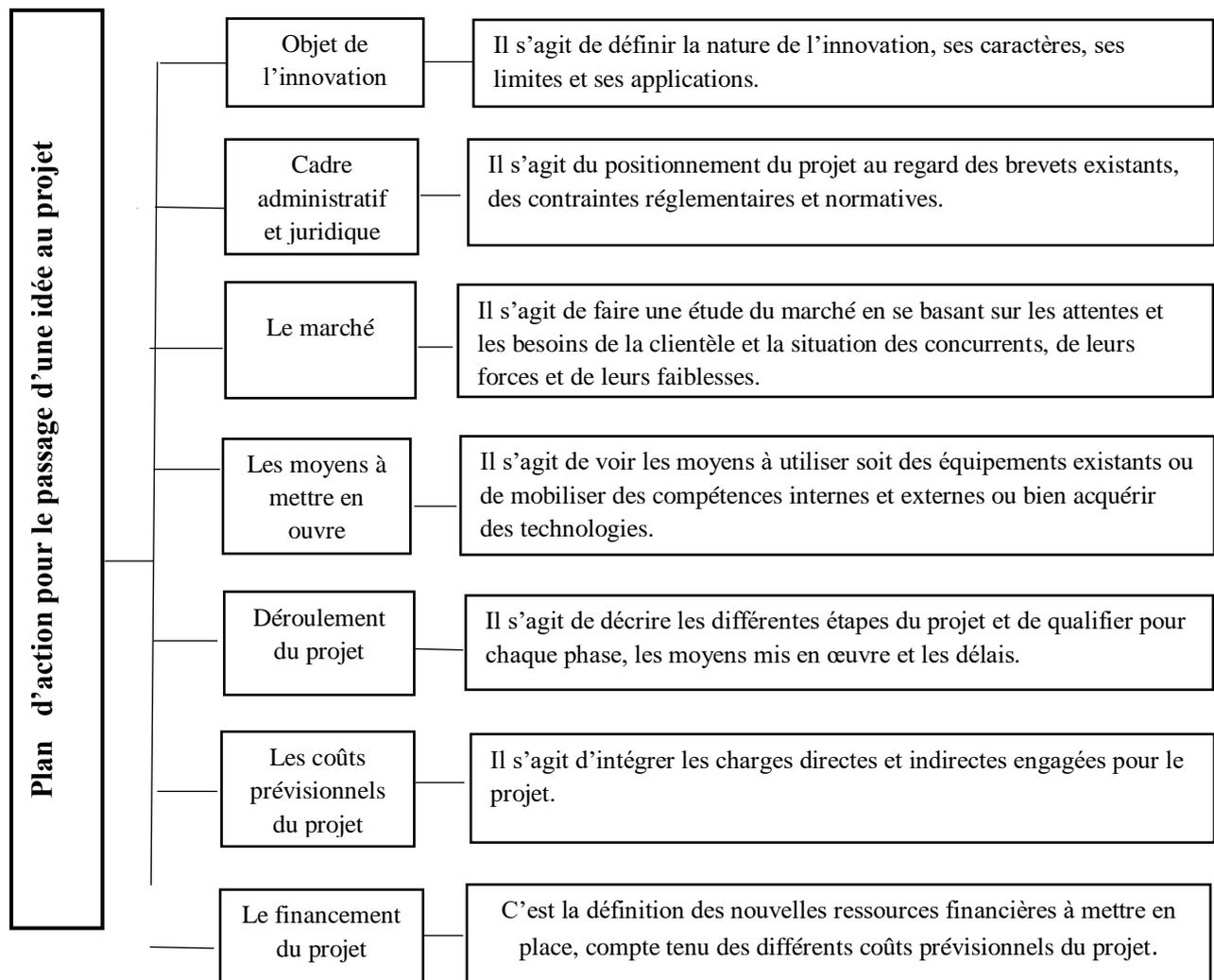
1.2. De l'idée au projet

Le passage de l'idée sélectionnée au projet nécessite les étapes suivantes :

1.2.1. Établissement 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 qui se résument dans ce schéma :

Figure n°03 : Le plan d'action pour le passage d'une idée au projet.



Source : schéma élaboré par nos soins.

1.2.2. 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...).

1.2.3. 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.

1.2.4. 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.

1.3. 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.

1.4. La mise au marché

La mise au marché est l'étape à laquelle les résultats des efforts seront récoltés, elle comporte deux phases : le pré-lancement et le lancement final de l'innovation.

1.4.1. 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.

1.4.2. Lancement industriel et commercial

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

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.

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

Dans ce modèle, l'entreprise est considérée comme étant une boîte noire technologique¹², qui désigne un processus linéaire qui va de la recherche, en passant par l'invention et l'innovation (voir la figure n°04). Ce modèle fait l'objet de deux modélisations distinctes, celle de « science push » ou les avancées techniques représentent un processus autonome en aval, et celle du « DEMAND pull » ou la source d'innovation réside des opportunités créés par le marché.

Figure n°04 : Le modèle de la boîte noire.



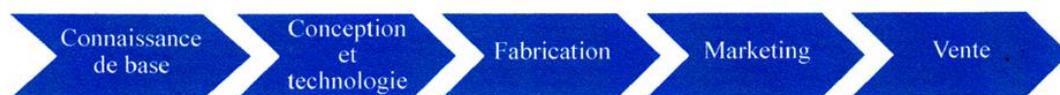
Source : CHOUTTEAU.M et VIEVARD.L, « L'innovation, un processus à décrypter », édition : centre ressources prospectives du grand Lyon, Paris, 2007, P.10.

¹² Greffe Xavier, « Encyclopédie économique », ed. Economica, Paris, 1990, p.35.

2.1.1. 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° 05).

Figure n°05 : Le modèle « Science Push ».



Source : Guillermo CORTES ROBLES, « Management de l'innovation technologique des connaissances », Toulouse, 2006, P.16.

2.1.2. 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° 06).

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°06 : Le modèle « DEMAND Pull ».



Source : Guillermo, CORTES ROBELES, op.Cit.P.15.

2.2. Le modèle linéaire

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 Développement¹³.

Ceci entraîne un double déplacement¹⁴ :

- 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.

¹³ CHOUTEAU.M et VIEVARD.L, « L'innovation, un processus à décrypter », édition : Le centre ressources prospectives du grand Lyon, 2007, Paris, P.11.

¹⁴ Ibid.

Figure n°07 : Le modèle linéaire.



Source : CHOUTEAU.M et VIEVARD.L, Op.cit., P.15.

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 Kline et Rosenberg, c'est le plus représentatif de cette génération et s'appuie sur plusieurs postulats¹⁵ :

- 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.

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

Ce modèle appelé aussi « System Integration and Networking Model (SIN) », se caractérise par¹⁶ :

- 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 ;

¹⁵ CHOUTEAU.M et VIEVARD.L, Op.cit. P.13.

¹⁶ CORTES ROBLES.G, « Management de l'innovation technologique et des connaissances », Toulouse, 2006, P.18.

- 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.

3. Les voies d'accès à l'innovation

Pour acquérir de nouvelles technologies et développer différentes innovations, les entreprises peuvent procéder de plusieurs façons¹⁷ qui se présentent dans ce tableau :

Tableau n °06 : Les voies d'accès à l'innovation.

La voie d'accès	Explication
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.
La croissance externe	C'est le rachat de l'entreprise d'une autre entreprise maîtrisant le savoir-faire nécessaire à leur développement. 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.
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.
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 indexées sur les

¹⁷ www.economica.net/pdf, consulté le 15/08/2019.

	<p>bénéfices retirés de l'innovation.</p> <p>Cette approche est généralement la plus rapide, la moins couteuse et la moins risquée.</p>
Les accords de coopération	<p>Regroupent les partenariats et les alliances, les raisons viennent du fait que les couts de la recherche sont réduit, et qu'il y-a une volonté de multiplier les diversifications à moindre cout pour ne pas être trop sensible aux crises sectorielles.</p>

Source : Tableau élaboré par nos soins.

Pour conclure, on constate que l'innovation est vu comme étant un processus qui regroupe un ensemble d'activités passant de l'idée à un projet avant sa mise sur le marché dont elle a besoin d'une meilleure maitrise et une bonne gestion ce qu'on développera dans la troisième section.

Section 3 : Le management de l'innovation

L'innovation est une source de succès, de pérennité et de création de valeurs pour me 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.

1. Définition du management de l'innovation

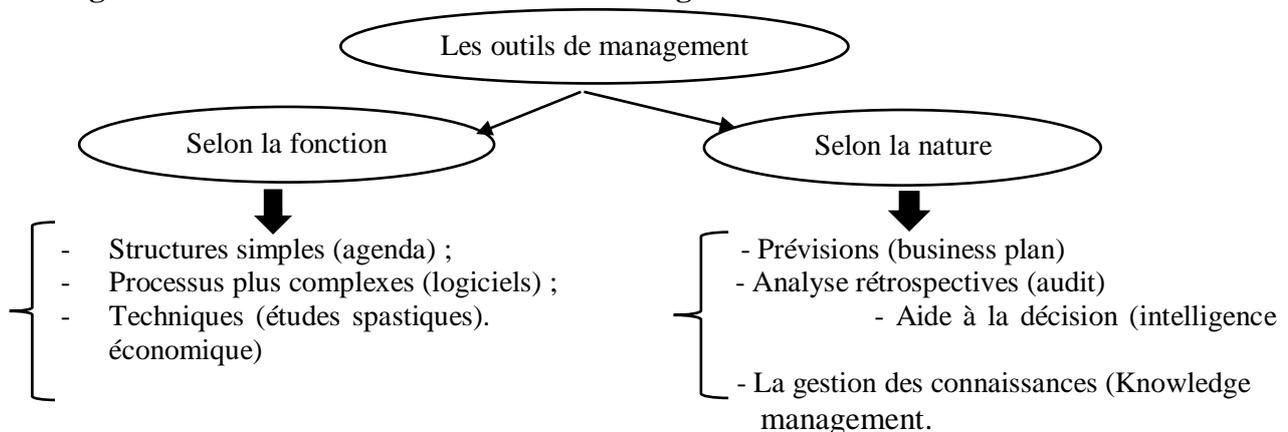
François ROMON définit le management de l'innovation comme étant un « ensemble des actions conduites et des choix effectués par des entreprises pour favoriser l'émergence, décider du lancement, et mener à bien les projets d'innovation de l'entreprise¹⁸ » .

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.

2. Les outils su management de l'innovation

Les outils, très nombreux, proposés par la littérature professionnelle peuvent être classés selon leurs natures ou leurs fonctions¹⁹ comme le montre ce schéma :

Figure n° 08 : Classement des outils de management.



¹⁸ ROMON.F, « Le management de l'innovation, essai de modélisation dans une perspective systématique, école centrale, Paris, 2003, P.13.

¹⁹ Ibid.

Source : schéma élaboré par nous-même.

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, qui peuvent se présenter sous forme s'un tableau :

Tableau n°07 : Les méthodes de management de l'innovation.

Méthodes	Explications
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.
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 : <ul style="list-style-type: none">- 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.
TRIZ	Il s'agit d'une approche algorithmique éprouvée pour résoudre les problèmes techniques. Son élaboration débuta en 1946 lorsque un 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.
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.
--	---

Source : Tableau élaboré par nos soins.

3. Les stratégies d'innovation

Selon Ansoff et Stewart²⁰ 1967, la typologie du comportement innovant de l'entreprise se fonde sur l'importance de l'innovation dans l'entreprise et on distingue :

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 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.

3.2. La stratégie du 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.

²⁰ LOILIER.T et TELLIER.A, « Gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter », 2^{ème} édition Ems management et société, France, 2013, P.131-134.

3.3. Les stratégies « des applications ingénieurs » 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.

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-versa²¹.

4.1. 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.

4.2. Pratiques liées à la gestion des ressources humaines

Il consiste à 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.

²¹ TENDON.J, « Les pratiques clés d'une gestion efficace de l'innovation », Paris, 2001.

4.3. Pratiques liées à la gestion du portefeuille projet

Il consiste de définir 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.

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.

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.

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 :

6.2.1. 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'accroitre 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 élevée par rapport aux concurrents.

Les innovations de procédés permettant de réduire des coûts grâce aux gains de productivité :

Grâce 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 produites et les quantités de travail ou de capital utilisées, chaque unité produite revient ainsi moins cher à réaliser ce qui permet de la vendre à un prix inférieur que les concurrents.

6.2.2. L'innovation améliore la compétitivité structurelle

L'innovation de produit est donc essentielle pour se positionner sur 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 : ceci puisque les innovations de produits correspondent à la mise sur le marché soit le produit complètement nouveau (innovation radicale), soit le produit notamment amélioré 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 organisationnelle améliorent la compétitivité structurelle : ceci puisque les innovations de procédé permettent aussi de 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.

De ce fait pour conclure, le management de l'innovation s'affirme aujourd'hui comme l'option à adopter pour bien mener le processus d'innovation dans l'entreprise et permettre d'obtenir un avantage concurrentiel durable.

Conclusion

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.

Introduction

De nos jours, les entreprises sont confrontées à un environnement complexe où la concurrence est rude et l'évolution économique, réglementaire et technologique est forte. Ces situations les obligent et les poussent à anticiper et à innover.

Etre à l'écoute de l'environnement concurrentiel est une nécessité pour que les firmes se positionnent et qu'elles soient performantes, créatives et maîtrisent les informations nécessaires à la prise de décision. En effet, l'information est une matière première indispensable à la subsistance de l'organisation, il s'agit donc d'une ressource à part entière et primordiale.

Ainsi, la veille stratégique ou l'intelligence compétitive devient une nécessité où l'innovation et la compétitivité sont incontournables.

Nous présentons dans ce chapitre la relation entre l'innovation et la compétitivité, ainsi que l'utilité de la mise en œuvre de l'intelligence compétitive et de la veille technologique.

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 compétitive pour bien se positionner sur le marché.

Dans cette section, nous allons présenter des généralités sur la compétitivité des entreprises, les types, les facteurs et les indicateurs de mesure de la compétitivité.

1.1. Définition de la compétitivité

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

Etre compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant, selon G Kooeing (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 »²².

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 le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période »²³.

Prenant l'exemple de N.RAMBHUJN (2000) cité par J-F NVINA qui considère que la compétitivité de l'entreprise comme « une capacité de lutter avec ses concurrents et de les battre ou de produire un coût bas, vendre à prix bas en maintenant la qualité »²⁴.

1.2. 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.

²² THIERY Savnin, « la compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », 2005, P.5.

²³ INGHAM. Marc, « management stratégique et la compétitivité ».édition DE BOECK, université .1995.p.02.

²⁴ NGOK EVINA.J-F, « la compétitivité des entreprises Africaines », le revenu des sciences de gestion n°267-268, 2014, p.52.

On distingue deux types de la compétitivité²⁵, 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 que, la compétitivité structurelle ou compétitivité hors prix indique la capacité d'une entité économique à se démarquer par la concurrence et par d'autres moyens que le prix.

1.2.1. 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 ses 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 ses 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 ses 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 existent entre leur monnaie nationale et celle du pays dans lequel elles vendent leurs produits.

1.2.2. 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, etc.). Ce type de compétitivité demande du temps pour le

²⁵ DERJARDIN Marcus, « la compétitivité structurelle ». Le revue reflet et prospectives de la vie économique, RPVE Tomas.N°1, 2006, P.02.

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.

1.3. Les facteurs de la compétitivité

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

1.3.1. 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 du produit, économie d'échelle, régulation fiscale, monétaire et politique de change.

1.3.1.1. Dotation en ressources

Les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.), aussi bien que les ressources en capital humain sont des facteurs de compétitivité.

1.3.1.2. La technologie

Le progrès technologique ainsi que l'efficacité de 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.

1.3.1.3. 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 stratégie ; soit à servir des niches 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 de 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 »²⁶.

1.3.1.4. 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.

1.3.1.5. La régulation et les politiques des échanges

Les mesures de la politique de l'Etat ont aussi des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Les politiques fiscales et monétaires (taxation, taux d'intérêt, contrôle d'inflation...etc.), la politique interventionniste de l'Etat et celle des échanges.

1.3.2. 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 de la demande relative d'une monnaie à une autre dans certains cas, ce taux est influencé par les mesures politiques que les différents gouvernements mettent en place. Ainsi, la dévaluation de la 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.

1.4. Les indicateurs de mesure de la compétitivité des entreprises

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 élevées sans détériorer le caractère concurrentiel de ses prix de vente et par la maîtrise de ses prix de

²⁶ MORRIS.D, "the economic system in the UK", revue, oxford university press, 1985.

revient, comparativement à ceux des concurrents étrangers »²⁷. Une entreprise est dite compétitive pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur un marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels.²⁸

Selon Mc Fetridge (1995)²⁹, la mesure de la compétitivité au niveau des entreprises est associée à : la rentabilité, la maîtrise des coûts, la valeur ajoutée, la part de marché, l'innovation technologique et la qualité des produits.

1.4.1. Mesure relative au profit :

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

1.4.1.1. 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 peut garantir le meilleur positionnement sur le marché et s'octroyer un avantage concurrentiel en réduisant les coûts.

On peut ainsi traduire une entreprise performante par

- Une entreprise qui crée de la valeur tout en répondant aux exigences du marché.
- 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.

1.4.1.2. 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.

²⁷ YESFI.K, « la compétitivité de commerce extérieur : situation et perspective, cas de secteur textile habillement », DESA économie internationale. 2001. P.20.

²⁸ WWW.Perfomancezoom.com, consulter le 08/09/2019.

²⁹ FETRIDGE.D.G, « competitiveness: concept and measures », occasional paper n°5, industry Canada, 1995, P.19.

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.

1.4.1.3. La rentabilité

La rentabilité est une notion qui fait 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 ».

1.4.1.4. La flexibilité

La flexibilité est un indicateur de la compétitivité, qui a pour but de développer des actions susceptibles 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.

1.4.1.5. 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 innent pour améliorer leur productivité et leur rentabilité. Il est nécessaire de combiner simultanément les deux approches (qualité et prix).

1.4.2. Indicateurs relatifs 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 »³⁰

³⁰ BATHELOT Bertrand, « définition marketing », site web, www.definition-marketing.com; consulter le 09/09/2019.

Philippe KOTLER et Bernard BUBOIS définissent la part de marché comme « le pourcentage des ventes détenu par chaque concurrent sur le marché considéré »³¹

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 DUBOIS³², elle a le choix entre trois approches :

1.4.2.1. 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 unité ou en valeur (chiffre ou volume d'affaires de l'entreprise /chiffre ou volume d'affaires de l'ensemble du secteur).

1.4.2.2. 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.

1.4.2.3. La part de marché relative

C'est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaires 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 de marché.

Avec le passage d'une compétitivité prix à une compétitivité hors prix, l'adaptation d'une nouvelle technologie est devenue un enjeu majeur pour la compétitivité des entreprises.

Pour conclure, aujourd'hui, dans le jeu concurrentiel mondial, l'avantage compétitif n'est plus seulement le prix mais la capacité à définir de nouveaux produits, à modifier rapidement les procédés de fabrication, à organiser la production et la construction de façon plus flexible.il faut trouver une configuration favorable dans les trois domaines d'innovation : procédés, produits et méthodes.

³¹ DUBOIS Kotler, « marketing management 10^{ème} édition, union, Paris, 2000, P.255.

³² DUBOIS Kotler, OP-CIT, P.702.

Section 2 : L'impact de l'innovation sur l'analyse de la concurrence

L'entreprise innovante cherche à se défaire de ses concurrents en se différenciant soit par les coûts, soit par une proposition de valeur originale, autrement dit, en proposant de nouveaux produits ou de nouveaux procédés à travers l'innovation.

1. La relation entre innovation et la concurrence :

Le développement de produits nouveaux joue un rôle déterminant dans l'amélioration de la position concurrentielle de la firme. Certains aspects de la relation entre innovation et concurrence ont été mis en évidence par K. Clark et T. Fujimoto³³ (1991).

Le développement technologique constitue un atout pour les entreprises dans la mesure où il leur donne la possibilité de créer des produits nouveaux et de répondre à la demande de différenciation exprimée sur le marché, l'enjeu étant de répondre aux besoins des utilisateurs de façon plus précise et plus rapidement que les autres firmes.

Toutefois, le développement technologique n'est pas seulement un moyen de réponse, il est également un facteur d'accroissement de la concurrence : il est plus difficile pour une entreprise d'acquiescer une meilleure position concurrentielle compte tenu de l'augmentation des capacités de développement scientifiques et technologiques dans l'ensemble des pays industrialisés. Ainsi, les entreprises ont à faire face à une situation dans laquelle d'une part, la technologie est de plus en plus importante, et où d'autre part, elle ne suffit plus à assurer une position dominante sur le marché.

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

³³CLARCK.K, FUJIMOTO, « product development performance: strategy, organization and management in the world Auto Industry », MA: Harvard Business School Press, Boston, 1999.

De même, dans l'analyse proposée par M. Porter, le changement technologique constitue une des principales sources d'avantage concurrentiel. Cependant, toutes les innovations ne permettent pas d'améliorer la situation d'une entreprise donnée, certains développements peuvent aggraver la position d'une firme sur le marché. Pour procurer un véritable avantage concurrentiel, une innovation doit non seulement répondre à un besoin nouveau, perçu avant les concurrents, mais elle doit également permettre à l'entreprise d'agir sur les coûts ou sur la différenciation de ses produits.

Le mécanisme par lequel le changement technologique affecte la position relative d'une firme, du point de vue des coûts et la différenciation des produits, est basé sur le rôle de la technologie dans la chaîne de valeur de l'entreprise. La chaîne de valeur d'une firme est composée des différentes activités qui interviennent dans son fonctionnement. Elle a deux caractéristiques principales : d'une part, les activités qui la constituent sont déterminées en fonction de leur valeur, c'est-à-dire, à partir de leur contribution au revenu global de l'entreprise, et non en fonction de leur coût ; d'autre part, toutes les activités sont reliées entre elles. La chaîne de valeur de l'entreprise est incluse dans un système plus large, comprenant les chaînes de valeur des clients et des fournisseurs, ainsi que les canaux de transmission entre les différents partenaires. La technologie joue un rôle déterminant au sein de telles chaînes, pour deux raisons principales. D'une part, elle est présentée tout au long de la chaîne, en effet, chaque activité met en œuvre une technologie ou un ensemble de technologies par laquelle elle combine des inputs et produit un output. D'autre part, l'interdépendance entre les technologies utilisées renforce les interactions entre les différentes activités, ce phénomène est particulièrement évident dans le cas des systèmes d'information et de télécommunication mis en œuvre dans les firmes.

Dans ce contexte, les effets du changement technologique peuvent être considérables, à la fois parce qu'une innovation peut émerger de n'importe quelle activité de la chaîne de valeur et parce qu'elle affecte toutes les activités. Le développement technologique agit soit directement, en modifiant les technologies existantes, soit indirectement, en influant sur les autres facteurs de coût et de différenciation des produits, notamment en créant des interactions, en favorisant une réduction des délais ou en remettant en cause certains avantages procurés par les économies d'échelle. L'avantage résulte de l'adoption tardive des technologies nouvelles par les entreprises concurrentes, il est dû très souvent à la réticence des entreprises à remplacer des équipements et à renouveler des structures encore performantes.

Un des aspects importants de l'analyse proposée par M. Porter, est d'aborder non seulement la question de la création d'un avantage concurrentiel, mais également le problème du maintien de la situation acquise. En effet, une telle position ne peut être durable que si l'entreprise met en œuvre un processus continu d'innovations et d'améliorations. Cette condition implique la nécessité pour l'entreprise de se mettre en situation d'innover, de façon permanente, c'est-à-dire de s'exposer aux stimulations externes ou internes qui provoquent le changement.

1.1. L'analyse des forces concurrentielles

Il s'agit dans cet élément de revenir sur les forces environnementales qui agissent sur la pérennité et la compétitivité des entreprises. Le modèle des cinq forces de Porter reste la référence lorsqu'on parle d'analyse de la concurrence. Il a été introduit par l'héritier de l'économie industrielle M. Porter, à la fin des années 70. Il s'agit de l'étude de la nature et de l'intensité concurrentielle qui détermine la rentabilité de l'entreprise à long terme.

Notre auteur part de l'hypothèse, que pour une industrie donnée la compétitivité des différents concurrents est liée à leur degré de maîtrise des forces de la concurrence.

Le but de l'analyse concurrentielle est double, d'une part, elle permet d'évaluer le potentiel de rentabilité d'une industrie à long terme, et d'autre part, d'identifier et de diagnostiquer les forces de l'environnement de l'entreprise qui pèsent sur sa rentabilité.

Les cinq forces du modèle de Porter sont :

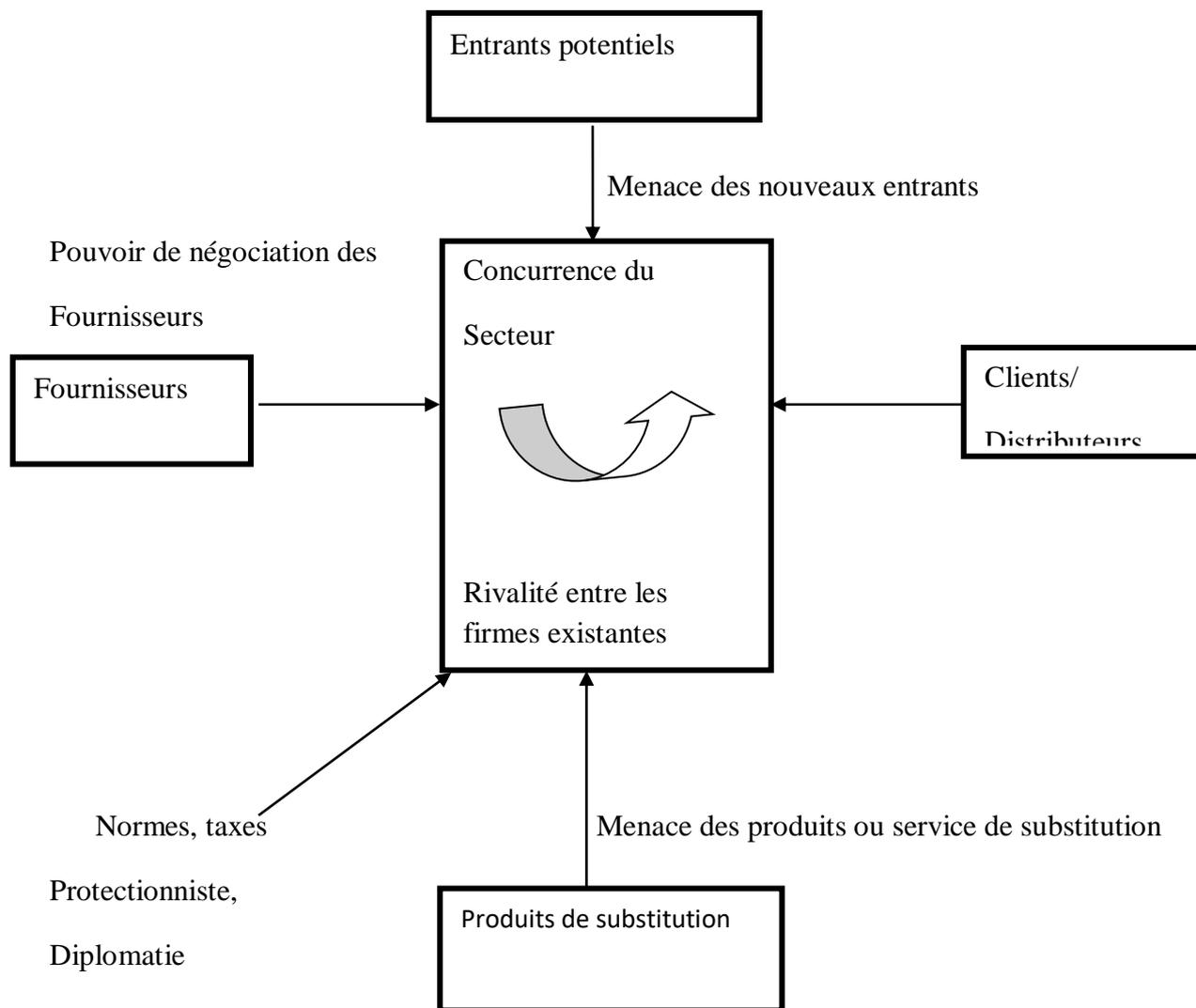
- L'intensité de la concurrence entre les fournisseurs du secteur.
- La menace des nouveaux entrants.
- La pression des produits ou service de substitution.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs.
- Le pouvoir de négociation des acheteurs.

Figure n°09 : Le modèle des cinq forces de Porter

Environnement économique

Environnement international

Environnement socioculturel



ETAT

Environnement politique

Environnement scientifique et légal

Source : Brousatail j. Frery F, « le management stratégique de l'innovation », éd. Dollaz, Paris, 2007, p.84.

1.1.1. L'intensité de la concurrence entre les fournisseurs du secteur

Le pouvoir des concurrents existants et l'intensité de leur rivalité est un déterminant très fort de la rentabilité d'une industrie. L'intensité concurrentielle a comme déterminant : le taux de croissance de l'activité, le nombre d'entreprises présentes sur le marché ou la diversité des concurrents, la différenciation des produits, l'importance des coûts fixes et les barrières à la sortie et enfin l'existence d'une instance régulatrice (Etat, syndicats...).³⁴

1.1.2. La menace des entrants potentiels et les barrières à l'entrée

Les entrants potentiels font référence aux entreprises susceptibles de pénétrer sur le secteur, devenant ainsi des concurrents directs aux firmes déjà en place. Ces firmes sont souvent attirées par l'appât du gain et la croissance rapide de marché. Et leur arrivée sur un secteur est conditionnée par les barrières à l'entrée. Ces dernières comprennent tous les obstacles structurels, construits et exogènes³⁵ qui peuvent protéger les entreprises du secteur. Ces entraves peuvent être techniques (savoir-faire, brevets), commerciales (réseau de distribution, image de marque), financières (financement particulier).

Les économies d'échelle désignant une diminution du coût unitaire lorsqu'on augmente les volumes produits constituent aussi une barrière à l'entrée. Les nouveaux arrivants auront à investir beaucoup et rapidement pour atteindre un taux de couverture des frais fixes proches à celui des firmes déjà en place, au risque de disparaître.

1.1.3. La pression des produits et services de substitution

Les produits et services de substitutions sont des biens qui peuvent se substituer à ceux fabriqués par la firme dans une branche ou dans un secteur d'activité. En théorie microéconomique deux biens sont substituables lorsque leurs élasticités prix croisées respectives sont positives. Leur menace est très importante, plus particulièrement, lorsque ces substituts améliorent le rapport qualité/ prix.

Ainsi, il paraît nécessaire d'anticiper ce type de menace à travers notamment :

³⁴ BROUSTAIL. J. Ferry, 1993, op.cit,p.88

³⁵ Ouvrage coordonné par GARETTE. B, DUSSAUGE. P, DURAND. R, « strategor », édition DUNOD, Paris, 2009, p.93.

- Une bonne connaissance de la fonction d'usage remplie par les produits ou services de substitution avec une vision très large. En effet, la menace pour venir du même secteur ou d'un autre.
- La surveillance des techniques émergentes dont les applications peuvent être diverses.

1.1.4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs et des acheteurs

Les différentes entreprises qui composent une industrie font partie d'une filière économique. Les entreprises qui la composent sont en position de fournisseur sur le marché des outputs et clients sur le marché des inputs.

L'analyse du pouvoir de négociation des fournisseurs des inputs et des acheteurs des outputs montre que ce rapport de force peut limiter le profit des firmes du secteur. Tout gain réalisé par la partie aval correspond à une perte par la partie amont, et réciproquement.

Les critères qui sont souvent cités dans les manuels, articles et best practice de stratégie d'entreprise pour analyser ces rapports de force sont : la concentration verticale, l'impact de la qualité des intrants sur celle des extrants, la différenciation des inputs, le coût de remplacement de partenaire, le taux de marge.

2. L'impact de l'innovation sur les cinq forces de porter

2.1. L'impact de l'innovation sur l'intensité concurrentielle

L'effet de l'innovation sur l'intensité concurrentielle est très varié, il revêt différentes formes à savoir :

- L'innovation peut modifier les barrières à l'entrée ou à la sortie, ce qui fait varier le nombre d'entreprises présentés sur un marché. L'introduction d'une nouvelle technologique pousse certaines entreprises à entrer sur le marché et d'autres à sortir.
- L'innovation influe sur l'intensité concurrentielle en réduisant ou en augmentant le potentiel d'activité ou domaine d'activité en jouant sur son taux de croissance ou taux de marge. L'introduction d'une innovation radicale dans une activité donnée, la rend très dynamique et rentable, d'où l'arrivée de plusieurs entreprises désireuses d'y investir.

2.2. L'impact de l'innovation sur les produits de substitution

Généralement, les produits de substitution émanent des innovations radicales, ce qui entraîne le remplacement de l'ancien produit par un nouveau, qui a comme conséquence directe, un détournement de la demande existante de la firme en place.

2.3. L'impact de l'innovation sur les fournisseurs et les clients

Au-delà de son effet sur l'entreprise, l'innovation peut aussi agir sur les fournisseurs et les clients et cela revêt diverses formes. Premièrement, l'innovation peut remettre en cause ou renforcer le pouvoir des distributeurs, l'exemple de la gestion en temps réel des stocks à travers la technologie des codes barre ou la RFID (radio-identification) leur permet des gains de temps énormes. Deuxièmes, les innovations de type produit ou procédé peuvent remettre en cause la structure de production voir aussi celle des fournisseurs on peut aussi dans le cas de nouveaux débouchés voir apparaître de nouveaux fournisseurs. Troisièmement, l'innovation est en mesure de faire modifier les coûts de transferts.

2.4. Impact de l'innovation sur les nouveaux entrants

Il s'agit dans ce cas de l'effet de l'innovation sur les barrières à l'entrée qui constituent des protections pour les firmes en place contre les entrants potentiels.

Parmi ces effets on dénombre :

- L'innovation peut influencer sur les barrières à l'entrée, de type commerciale, par exemple, la modification du monde de distribution des produits.
- L'innovation particulièrement de type technologique peut dans un certain cas à ériger une barrière à l'entrée d'où le développement d'une nouvelle technologie octroie aux firmes un avantage concurrentiel sur les concurrents.

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

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 lui donne une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats ». ³⁶

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

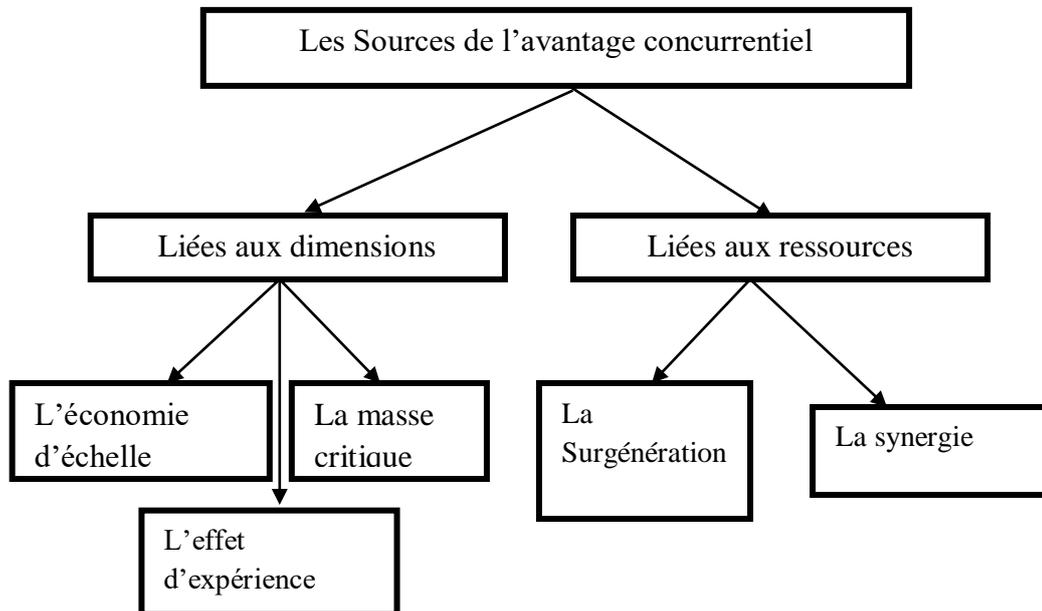
3.2. Les sources de l'avantage concurrentiel

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 cout entre les firmes résulte une meilleure productivité induite par cinq facteurs principaux liés à la dimension et ressources de l'entreprise.

³⁶ JEANS-Jaques Lambin et CHANTAL de Morelos, « marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché ». 7^{ème} Edition DONOD, Paris, 2008, p.250.

Figure n °10 : Les sources de l'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 ;
- Equipements plus performants.

3.2.2. La courbe d'apprentissage

A côté du phénomène d'économie d'échelle ; il existe une autre cause à la baisse des coûts unitaires connue sous l'appellation « l'effet d'expérience ».

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 stratégiques :³⁷

- Privilégier l'innovation car elle est source 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 nécessaire pour qu'une entreprise ne supporte pas des handicaps concurrentiel sur le marché.

3.2.4. La surgénération

La surgénération correspond à la production de ressources nouvelles résultant de fonctionnement et de 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.

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 :

³⁷ DARBELET.M, Izard.L et SCARAUZZA, Op cit, P.409.

- 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.

3.3.1. 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.ISHIKAWA³⁸ : « la TQC consiste à rechercher en permanence et 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 les fonctions soit impliquée 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 ISO³⁹ (Internationale Standard Organisation).

³⁸ HELFER.J.et ORSONI.J, « management stratégiques ; la politique générale de l'entreprise », édition Vuibert, 1991, P.171.

³⁹ INGHAM Marc, « management stratégique et compétitive », Edition de Boeck Université, P.323.

3.3.2. 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 revient aussi à cette maîtrise des coûts.

3.3.3 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.

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 »⁴⁰.

La chaîne de valeur comprend des activités créatrices de valeur répartie en deux catégories : les activités principales et les activités secondaires⁴¹.

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.

⁴⁰ PORTER Michel, « avantage concurrentiel », 1999, p.80.

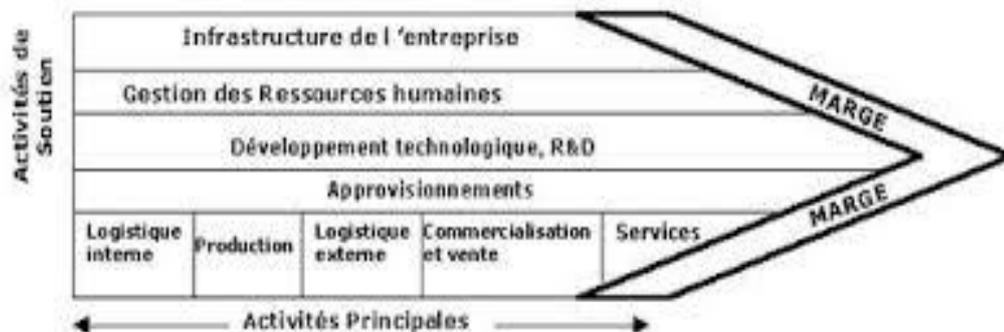
⁴¹JEAN-JACQUE Lambin, CHANTAL de Melrose, op cit, 2008, p.263.

- **Commercialisation et vente** : activités associées aux fournitures des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et qui sont incités à le faire, 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** : Caractéristique 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°11 : la chaine de valeur



Source : d'après MICHEAL PORTER, avantage concurrentiel ,1985.p85

L'innovation est faite partie des activités de recherche et de développement, occupe un rôle transversale 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 à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents, en adoptant des différentes stratégies. Il s'agit de proposer des offres 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.

Section 3 : l'importance de l'intelligence compétitive et de la veille technologique au processus d'innovation

Un système de veille est recommandé afin d'être à l'écoute de l'environnement caractérisé par sa mouvance permanente. Ce qui fera l'objet de cette section. Il sera défini le terme de veille, son processus ainsi que les composantes ou les outils de l'intelligence compétitive.

1. Généralités sur la veille stratégique ou l'intelligence compétitive

1.1. Définitions, utilité et caractéristiques de la veille stratégique

Nous définissons dans ce qui suivra les termes de veille et veille stratégique.

1.1.1. Définitions de la veille stratégique

Nous commençons par la définition de la veille de façon générale puis la veille stratégique pour procéder ensuite à la présentation de son utilité et de ses caractéristiques

La veille « est un processus informationnel volontariste à travers lequel l'on cherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution d'une activité, de connaissances ou d'un environnement particulier ». ⁴²

Selon l'Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires (IAAT), la veille est un ensemble d'étapes permettant l'acquisition des informations afin de détecter l'évolution ou les changements de l'entreprise. Il faut noter que cette dernière l'adopte de façon volontaire, elle ne lui pas imposée par les autorités, afin de saisir les opportunités et éviter les menaces.

Plusieurs définitions peuvent être données à la veille stratégique

Selon H.LESCA⁴³ la veille anticipative stratégique, intelligence collective « est le processus, collectif et proactif par lequel des membres de l'entreprise (ou de personnes sollicitées par elle), traquent (perçoivent ou provoquent et choisissent) de façon volontariste et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire ».

Selon l'auteur, la veille stratégique est un processus qui concerne l'ensemble de l'entreprise qui cherche des informations anticipatives de façon volontaire sur l'environnement de celle-ci.

R.REIX & al définissent la veille stratégique comme étant « une organisation de tâches de documentation, d'observations, de sélection, d'interprétation, de diffusion d'informations propres à améliorer les décisions importantes de l'entreprise »⁴⁴.

Nous remarquons que REIX est du même avis que LESCA sur le fait que la veille stratégique permet la collecte d'informations anticipatives en vue de les transformer en décisions stratégiques.

Pour nous, la veille stratégique est un moyen utilisé par les entreprises afin d'être éveillé et surveiller leur environnement dans le but de s'adapter à ses différentes mutations et éventuellement adopter un comportement proactif pour pouvoir l'influencer.

1.1.2. Utilité de la veille stratégique

⁴² Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires (IAAT), « la veille stratégique : du concept à la pratique », France, juin, 2005, p4.

⁴³ LESCA.H, « veille stratégique : la méthode L.ESCANNIG », édition EMS, 2003, p.10.

⁴⁴ REIX.R & al, « Système d'information et management des organisations », sixième édition, VUIBERT, France, 2011, p.260.

L'utilité de la veille stratégique peut être résumée sous forme de points ⁴⁵ :

- La remise en cause des acquis de l'entreprise afin d'améliorer sa recherche de façon minutieuse ;
- Etre en amont des projets notamment à travers une surveillance et une anticipation des évolutions et changements ;
- Assurer un effort collectif centré sur les priorités stratégiques de l'entreprise.

1.1.3. Les caractéristiques de la veille stratégique

Selon François BROUARD⁴⁶, la veille stratégique possède quatre caractéristiques qui sont :

- **La finalité** : il s'agit de l'objectif poursuivi par l'entreprise, c'est lié à l'action et à la prise de décision.
- **L'objet** : il s'agit de l'observation et l'analyse des changements qui se manifestent généralement par des signaux par exemple des changements dans les technologies, les produits, les besoins des clients.
- **Le processus** : c'est un ensemble d'étapes qui consiste en planification, la collecte, le traitement et la diffusion d'informations
- **L'environnement** : il faut tenir compte de l'environnement interne et externe à l'entreprise. Le premier consiste à déterminer les ressources, la culture, la stratégie de l'entreprise et le second consiste à prendre en considération le macro-environnement.

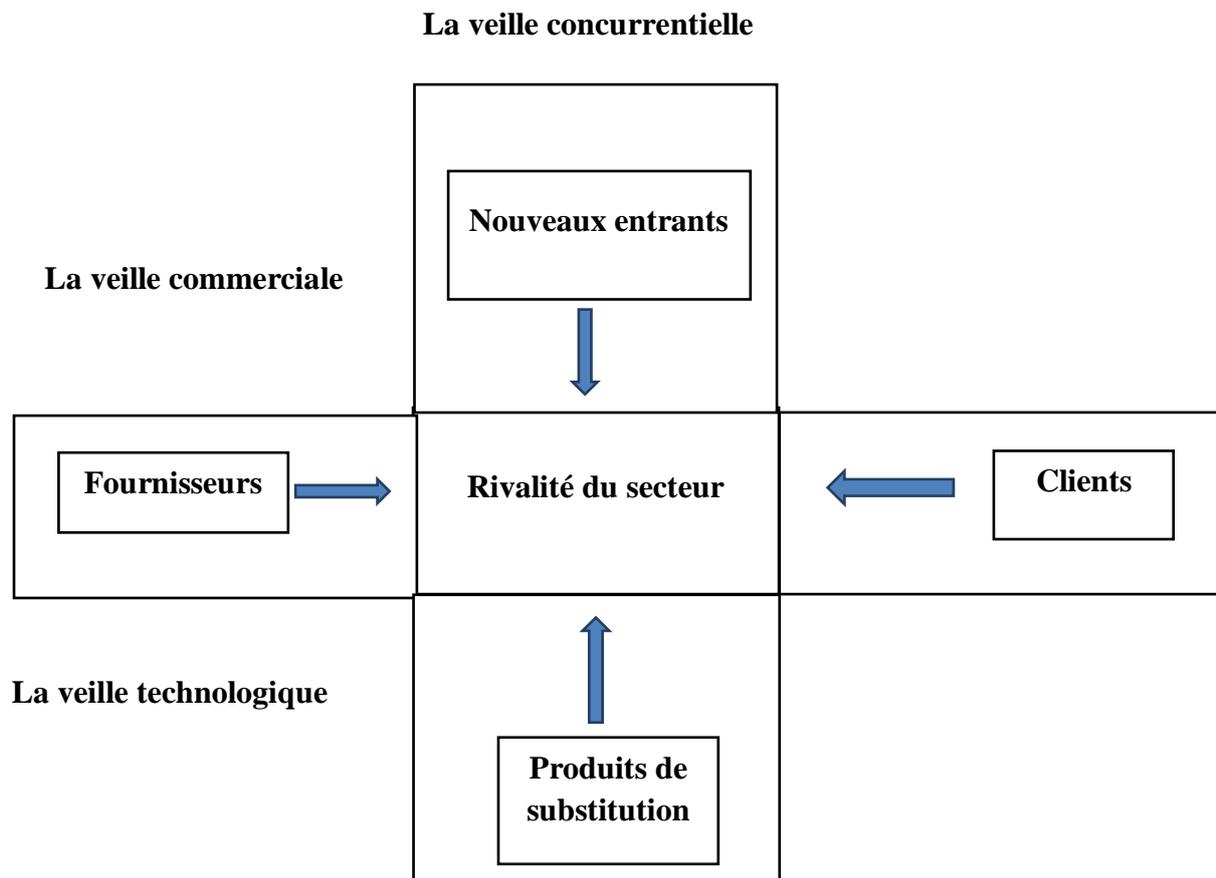
1.2. Les composantes de la veille stratégique ou les grands types de la veille

La veille stratégique est opérée ou s'appuie sur un ensemble de veille que nous présentons sous forme de figure N°12 comme suit :

⁴⁵ IAAT, op cit, p.8.

⁴⁶ BROUARD François, « que la veille stratégique se lève : faisons le point sur la terminologie et le concept », congrès ASAC-IFSAM, Canada, 2000, p.1.

Figure n° 12 : les composantes de la veille stratégique.



Source : B.MARTINET, J.M.RIBAULT, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, France 1989, p 24.

1.2.1. La veille commerciale

La veille commerciale est de type de veille⁴⁷ consiste à être à l'écoute permanente et durable (à long terme) des besoins des clients et leurs évolutions ainsi que les marchés. Il s'agit également de lancer de nouveaux produits et de créer de nouveaux marchés. A titre d'exemple, le producteur italien des voitures **FIAT**, étant à l'écoute des marchés en 1980 a pu détecter les besoins en terme de finition et de design des automobiles et il a met en place un laboratoire spécifique afin de répondre à ce besoin et le satisfaire de la meilleure manière

⁴⁷ PATEYRON Emmanuel, « la veille stratégique », édition Economica, Paris 1998, p151.

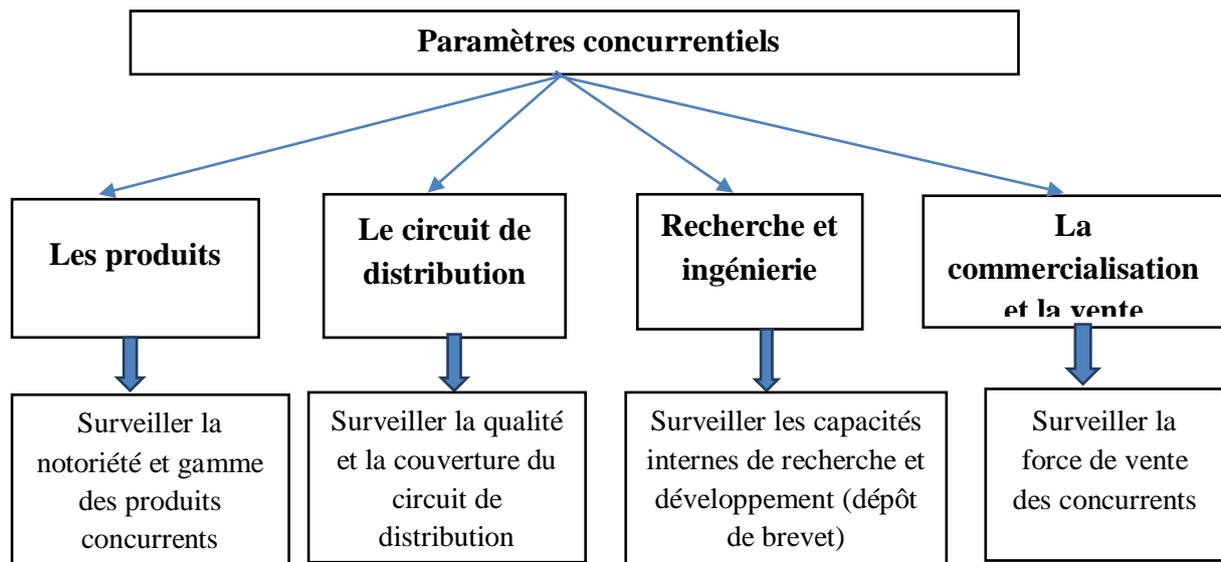
possible. **Microsoft** quant à elle recourt à des enquêtes régulières et les informations collectées sont traitées en temps réel afin de satisfaire ses clients.

La veille commerciale concerne les clients, les fournisseurs, les sous-traitants de l'entreprise. Autrement dit, il s'agit de connaître les capacités des clients, des fournisseurs et des partenaires de la firme.

1.2.2. La veille concurrentielle

Pour B. Martinet et J.M. Ribault⁴⁸, la veille concurrentielle est la surveillance de la concurrence actuelle et potentielle de l'entreprise mais néanmoins il y a lieu de déterminer un certain nombre de paramètres concurrentiels à surveiller puis s'intéresser à l'intensité concurrentielle.

Figure n° 13 : les paramètres concurrentiels (de la veille concurrentielle).



Source : schéma élaboré par nos même.

L'intensité concurrentielle est la concurrence au sein du secteur qui peut être forte selon un certain nombre d'éléments qui seront présentés sous forme d'un tableau.

Tableau n°08 : les éléments de l'intensité concurrentielle.

Les éléments de l'intensité concurrentielle	Explications
---	--------------

⁴⁸ MARTINET.B, M.RIBAULT.J, la veille stratégique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, France 1989, p 53-p62.

Le nombre de concurrents est élevé	L'entreprise ne peut pas surveiller l'ensemble des concurrents, l'élément le plus pertinent à surveiller est la part de marché.
Les produits des concurrents ne sont pas vraiment distincts	S'agissant de biens de première nécessité, les acheteurs choisiront selon le prix et la qualité du produit ou du service.
Les barrières à la sortie sont élevées	Il s'agit de l'ensemble des obstacles qu'une entreprise peut rencontrer pour sortir d'un secteur déficitaire, à titre d'exemple des obstacles législatifs.
La rivalité est disparate (très diverse)	Chaque concurrent a son propre métier et chacun a des objectifs différents, il est nécessaire de surveiller les stratégies menées par les rivaux.
Les enjeux stratégiques sont très élevés	La réussite de l'entreprise dans un domaine est indispensable à sa survie.

Les sources d'information pour ce type de veille sont internet, les sites web, les rapports d'activité, les bilans d'entreprise, la documentation commerciale, les achats de produits, revues et magazines.

1.2.3. La veille technologique

La veille technologique représente l'une des composantes les plus importantes de la veille stratégique puisqu'elle permet d'être à l'écoute de l'environnement dans le but de trouver de nouvelles voies d'innovation.

1.2.3.1. Définition de la veille technologique

La veille technologique « est l'ensemble des techniques licites à organiser de façon systématique la collecte des informations scientifiques technologiques, l'analyse, la diffusion et l'exploitation de ces informations utiles à la croissance et au développement des entreprises ».⁴⁹

La veille technologique consiste à surveiller de façon légale l'environnement technologique de l'entreprise c'est-à-dire toutes les nouveautés techniques et technologiques.

⁴⁹ INNOVATECH, « la veille technologique ISTIA INNOVATION », PDF électronique, consulté le 15/09/2019

Les auteurs (Martinet et Ribault) regroupent sous l'appellation veille technologique les recherches ayant trait :

- **Aux acquis scientifiques**
- **Aux produits**
- **Aux procédés d'utilisation**
- **Aux matériaux**
- **Aux systèmes d'information**

Ces différentes informations sur lesquelles il faut se focaliser en veille technologique seront présentées sous forme d'un tableau.

Tableau n°09 : les axes de recherche de la veille technologique

Les types d'informations à rechercher	Explications
Acquis scientifiques	<p>Toute les recherches scientifiques à travers le monde doivent faire l'objet d'une surveillance et d'une mise à jour par l'entreprise, qu'il s'agisse des expérimentations ou de cadre théorique.</p> <p>Les sources à surveiller sont les articles, les procédés d'expérience et les publications.</p>
Les produits	<p>Selon Martinet et Ribault, le produit est l'offre concurrente sur le marché. La veille doit s'intéresser aux produits qui sont en concurrence directe et indirecte aux produits de l'entreprise. il faut détecter quelles sont les fonctions des produits, leurs performances ainsi que la valeur qu'ils apportent. De même, il faut tenir compte de leurs caractéristiques, leurs designs et les gammes des produits.</p>
Procédés d'utilisation	<p>Les veilleurs s'intéressent aux procédés utilisés par l'entreprise elle-même et ceux utilisés par les concurrents. Mais il ne suffit pas de connaître l'existence d'un procédé mais il faut tout savoir sur lui concernant le principe de procédé, ses performances, les conditions d'efficacité, les difficultés et les coûts de mise en œuvre et le risque d'échec.</p>

Les matériaux	<p>Il s'agit de déterminer la nature des matériaux c'est-à-dire est ce qu'ils sont naturels, synthétiques, artificiels, leur prix est-il mondial ou local.</p> <p>Ainsi, tenir compte des matériaux de substitution : leur coût, leurs caractéristiques car ils n'ont pas les mêmes propriétés. C'est le cas par exemple des métaux et le plastique. En effet, le plastique est plus léger que les métaux mais il n'a pas les mêmes propriétés face à l'incendie.</p>
Le système d'information	<p>Nous savons que l'information une fois collectée doit subir un traitement, à présent ce dernier est automatisé d'où l'importance de surveiller les automates, les logiciels de programmation, les langages et l'application d'intelligence artificielle qu'ils sont sur le marché et ceux utilisées par les concurrents.</p>
La technologie	<p>En plus des informations précitées, le veilleur doit s'intéresser A la technologie.</p> <p>Ce terme a été défini par plusieurs auteurs, nous allons en donner une définition : la technologie⁵⁰ au sens large peut être défini comme « une aptitude à traduire l'ensemble des moyens matériels (procédés de fabrication, méthodes, brevets et outils) et immatériels (habiletés, connaissances techniques et scientifiques, connaissance spécifique) en produit et de service nouveaux et compétitifs nécessaires pour le besoin du marché ou qui est susceptible de créer un marché ».</p> <p>La technologie est la combinaison d'un ensemble de moyens tangibles et intangibles en vue de produire de nouveaux biens ou susciter de nouveaux besoins.</p>

Source : tableau élaboré par nous-même.

⁵⁰ Hoba Andoh Pascal, «étude de l'infrastructure et de développement d'un système de veille stratégique et d'information compétitive », en côte d'ivoire, thèse de doctorat, université AIX-MARSEILLE III, juillet 2003, p32.

1.2.3.2. Les sources d'information pour la veille technologique

La veille technologique permet à l'entreprise 'avoir des informations sur son environnement technologique⁵¹ c'est-à-dire les différentes mises en œuvres par les concurrents, nouveaux développements susceptibles d'applications dans son domaine d'activité, des technologies utilisées dans d'autres secteurs et qui sont transférées aux activités de l'entreprise.

Nous pouvons collecter des informations dans différentes sources qui peuvent être résumées comme suit dans ce tableau :

Tableau n°10 : les sources d'information pour la veille technologique.

Sources d'informations	Utilité
Les bases de données.	C'est le premier outil utilisé dans la recherche documentaire.
Revue, journaux, publications et périodique diverses.	Leur consultation dès leur parution permet de repérer l'information de façon plus rapide, il s'agit d'une source à ne pas négliger.
Les publications spécifiques.	Sont relative aux brevets, elles sont donc indispensables pour la veille technologique.
les thèses, les centres de recherche, les universités, salons et foires et les ouvrages.	On peut trouver des informations scientifiques, techniques et technologiques. C'est une source indispensable pour les sujets nouveaux.

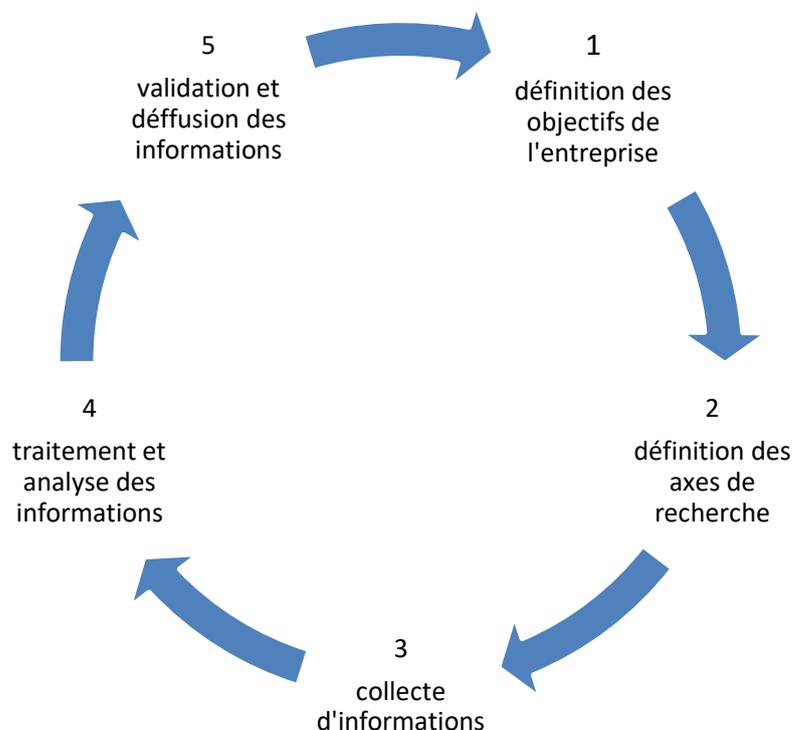
Source : tableau élaboré par nous-même.

1.3. La démarche de la veille stratégique

Cette démarche peut être représentée dans la figure n° 09 qui est le suivant :

⁵¹ DUSSAUGE.P, RAMANANTSOA.B, technologie et stratégie d'entreprise, collection stratégie et management, 1987, p110-111.

Figure n°14 : la démarche de la veille stratégique.



Source : B.MARTINET, J.M.RIBAUT, les éditions d'organisation, P177-199

Il s'agit de bien définir les objectifs de l'entreprise va permettre de mieux cerner les besoins de celle-ci en termes d'informations qui serviront ensuite d'axes de recherche.

1.3.1. La phase de définition des objectifs de l'entreprise

La définition des objectifs de l'entreprise va permettre de mieux cerner les besoins de celle-ci en termes d'informations qui serviront ensuite d'axes de recherche.

En effet, il y a des besoins en information communs toutes les entreprises mais il existe des besoins spécifiques à chacune d'entre elle. Ce qui devra conduire l'entreprise à faire le point sur elle-même et sur l'environnement. Ceci est préconisé notamment par MARIE ARMAND⁵². Selon cette dernière, l'organisation doit recourir à l'analyse SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES and THREATS), en français, forces,

⁵² ARMAND Marie, « regards croisés sur la veille », France, p9.

faiblesses, opportunités et menaces. Il s'agit alors de détecter les points forts et les points faibles de l'entreprise en ayant une meilleure connaissance de l'environnement afin de pouvoir se positionner.

1.3.2. La phase de la recherche et de la collecte d'information

A partir de la définition des objectifs, l'entreprise va recourir à des sources pour pouvoir rechercher et collecter les informations dont elle a besoin.

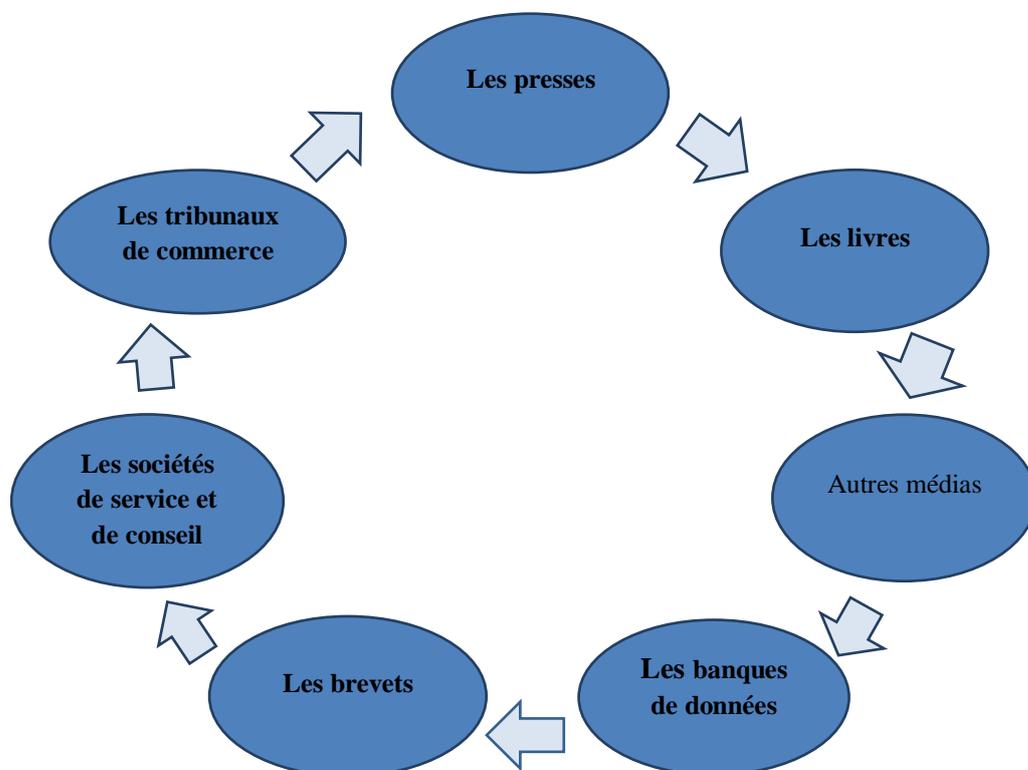
Selon PATEYRON, il existe des sources d'information formalisées et informelles⁵³

1.3.2.1. Les sources d'informations formalisées

Nous exposons certaines sources formalisées⁵⁴ estimées importantes sous forme d'un schéma.

Ce sont des sources écrites et complémentaires, l'avantage de ces sources est leur coût faible, leur inconvénient est le fait que l'information ne soit pas fraîche.

Figure n°15 : les sources d'information formalisées.



⁵³ PATEYRON, op cit, p19.

⁵⁴ MARTINET.B, M.RIBAULT.J, op cit, 79-109.

Source : B.MARTINET, J.M.RIBAUT, les éditions d'organisations, p 79.

1.3.2.2. Les sources d'informations informelles

Les sources d'informations informelles sont des sources qui ne sont pas écrites mais dont la valeur est importante et on peut le résumer dans ce tableau :

Tableau n°11 : les sources d'informations informelles.

Sources d'informations informelles	Explications
Les concurrents	Par la communication commerciale publicité, prospectus permettant d'annoncer de nouveaux produits et de nouveau designs, les journées portes ouvertes.
Les fournisseurs et sous-traitants	C'est une source qu'il, faut exploiter car les fournisseurs et le sous-traitant de l'entreprise sont ceux de son concurrent.
Les missions et voyage d'étude	Ça permet d'anticiper l'arrivée de nouveaux produits étrangers sur le marché local.
Les colloques, congrès	Ce sont des lieux où l'on s'échange des informations et les chercheurs font part de leurs dernières trouvailles qui ne sont pas écrites.
Les expositions et salons	Sont des sources d'informations fondamentales.
Le réseau relationnel (interpersonnel)	Il s'agit des personnes que l'on connaît et qui collecte des informations et on dit qu'un informateur bien placé vaut tous les satellites espions du monde.

Source : tableau élaboré par nos soins.

1.3.3. La phase de traitement et d'analyse de l'information

Les informations recueillies sont fragmentaires (doivent être complétées par d'autres informations car elles sont incomplètes) et incertaines, c'est pour cela qu'elles doivent être

recoupées, mises en relation avec d'autres pour donner plus de valeur ajoutée. C'est ce qui est appuyé par FATIMA AZILAL⁵⁵.

Le traitement des informations⁵⁶ doit être réalisé par une personne ayant des connaissances et des compétences particulières. En effet, il y a lieu d'avoir des connaissances relatives à l'environnement, la stratégie et les objectifs de l'entreprise. Aussi, détenir des compétences pour pouvoir sauvegarder uniquement des informations jugées pertinentes qui répondent aux besoins préalablement définis. Le traitement des informations se fait par l'évaluation de leur fiabilité en fonction de leurs sources et de façon objective.

1.3.4. La phase de validation et de diffusion de l'information

AZILAL⁵⁷ considère que les informations doivent être validées avant d'être utilisées pour la prise de décision. Cette validation est réalisée par un haut responsable.

La diffusion des informations peut se faire selon GLOAGUEN⁵⁸ oralement, par messagerie électronique, par internet ou intranet

Selon le CIGREF⁵⁹, deux cas peuvent être cités :

- Le cas où les informations n'apportent pas de vision claire, donc l'entreprise doit redéfinir ses finalités.
- Le cas où les informations permettent d'avoir un sens et apporter les réponses nécessaires à la prise de décision.

On conclut en disant qu'il ne suffit pas de surveiller l'environnement, l'entreprise doit être proactive. L'innovation est l'un des facteurs permettant à celle-ci de l'être dont son objectif est donc d'assurer la compétitivité de l'entreprise en augmentant son chiffre d'affaire, la consolidation de la position concurrentielle, la prise de parts de marché supplémentaires et l'amélioration des marges.

Conclusion

⁵⁵ AZILAL.F, « la veille stratégique : outils de surveillance au sein des banques marocaines », université HASSAN II, MAROC, p8.

⁵⁶ GLOAGUEN, Philippe et collaborateurs, le guide de l'intelligence économique, Hachette livre, France, 2012, p25.

⁵⁷ AZILAL, op cit, p19.

⁵⁸ GLOAGUEN, op cit, p 30.

⁵⁹ CIGREF, op cit, p 13.

Après la seconde guerre mondiale on est passé d'une concurrence basée sur les prix à une concurrence basé sur la créativité. Ce qui pousse les entreprises à faire de l'innovation leur préoccupation principale.

La veille stratégique comme nous l'avons expliqué dans ce chapitre représente un outil permettant aux entreprises de faire face à cette compétitivité exacerbée

En effet, à partir du 21^{ème} siècle ; l'innovation est l'un des moyens utilisé pour répondre aux besoins des clients et en créer de nouveaux, ce qui peut expliquer cette rude concurrence. L'innovation prend donc la forme d'un processus déchiffrable c'est-à-dire que nous pouvons énumérer et expliquer les différentes étapes inhérentes au processus d'innovation d'où la nécessité de mettre en place une veille technologique car l'innovation n'a pas livré tous ses secrets. Ce type de veille va permettre un meilleur ciblage et un gain de temps.

Introduction

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

concurrentiels. Pour tous les pays, l'innovation est devenue une préoccupation majeure, et des mesures et des politiques sont arrêtés pour la mise en place d'un système national d'innovation.

Ces deux dernières décennies, l'Algérie fait face, à un environnement nouveau où dominant des sociétés et des économies fondées sur les savoirs, l'information et la communication. Internet et la panoplie de technologie de l'information et de la communication (TIC) envahissent le marché. La pression issue de la dépendance et de la concurrence d'un marché international de plus en plus globalisé normalisé notamment par les normes qualité de type ISO et juridiquement par la déréglementation des marchés n'a jamais été aussi forte.

S'inscrivant dans ce contexte, l'Algérie a entrepris un renforcement de son dispositif institutionnel de recherche et de recherche-développement et pris des mesures tant financières qu'institutionnelles visant à promouvoir la recherche scientifique et surtout à accroître ses liens avec le développement économique et social : cette problématique n'est certes pas neuve, mais s'inscrivait jusque-là autour de la formation plutôt de la R/D et l'innovation.

Partant de ce constat, l'analyse de ce chapitre se portera sur la place de l'innovation dans l'entreprise publique algérienne en prenant un cas pratique de l'entreprise nationale de l'industrie et de l'électroménager (ENIEM). Cette étude portera sur trois éléments : premièrement, la présentation de l'organisme d'accueil. Deuxièmement, nous allons examiner le processus de l'innovation du réfrigérateur RS 218 avec énergie solaire et en mettant l'accent sur l'application de la veille stratégique et technologique au sein de l'ENIEM. Enfin, nous finirons par une analyse financière de l'impact de cette innovation de réfrigérateur sur la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section a pour objectif d'avoir un aperçu général sur l'ENIEM, cela en abordant son organigramme de l'entreprise et son historique, ainsi ses caractéristiques et son évolution.

1. Présentation de l'entreprise ENIEM :

1.1. Création de l'ENIEM

Le complexe d'appareils ménagers résulte d'un contrat « produit en main » établie dans le cadre du premier plan quadriennal, et signé le 21 août 1971 avec un groupe d'entreprises Allemandes représentées par le chef de file D.I.A.G (groupe allemand de construction de génie civil) pour une valeur de 400 millions de dinars. Les travaux de génie civil ont été entamés en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires a eu lieu en juin 1977 dans la zone industrielle d'OUED AISSI à une dizaine de kilomètres à l'Est du chef-lieu de la wilaya de TIZI OUZOU.

La superficie totale est de 55 hectares dont 12.5 couverts, elle est entré en production le 16/06/1977.

1.2. Organisation et caractéristiques de l'entreprise ENIEM

L'entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) est issue de la restructuration de l'ex-société (SONELEC). L'ENIEM a été créée en janvier 1983 en gardant les fonctions assignées par l'entreprise-mère. Elle est érigée en société par actions en octobre 1989, elle a pour principale mission d'assurer la production, le montage, le développement, et la recherche dans le domaine de l'électroménager. L'ENIM a une gamme de produits très large, elle produits tous types de réfrigérateurs, de congélateurs, de cuisinières et de climatiseurs et des appareils de cuisson, de lavage, ainsi que les lampes à incandescence. Elle a aussi une autre activité qui consiste dans le montage de petit appareil électroménager domestique (robots de cuisine, moulins à café, hachoirs, mixeurs, sèche-cheveux, etc...).

L'ENIEM est organisée en trois principales unités de production, qui sont l'Unité Froid, Cuisson et Climatisation, connues sous le nom du complexe d'appareils ménagers (CAM), situé à dix kilomètres du chef-lieu de Tizi-Ouzou, l'Unité Sanitaires de Miliana (fabrication de baignoires, éviers, lavabos, receveurs de douche), et l'Unité Lampes de Mohammedia wilaya de MASCARA pour la fabrication de lampes. Chacune de ces unités est organisée en différentes directions. Leader de l'électroménager en Algérie, l'ENIEM possède de grandes

capacités de production et une expérience pertinente de plus de 30 ans dans la fabrication et le développement dans les différentes branches de l'électroménager.

En juin 1998, l'ENIEM fut la première entreprise à l'échelle nationale a obtenu la certification pour la norme internationale ISO 9002/94 auprès de l'Agence Française d'Assurance Qualité, certificat qu'elle vient de renouveler avec QMI (Canada). L'ENIEM est confrontée à la concurrence directe des plus grands producteurs mondiaux de l'électroménager, les importateurs en revanche, sous l'égide de lobby occulte, lui livrent une concurrence pour le moins que l'on puisse dire est déloyale selon les cadres avec lesquels nous nous sommes entretenus.

L'effectif global de l'ENIEM, à la fin de l'année 2002, était de 2960 agents, dont 367 cadres, soit un taux d'encadrement de 12.39%. En septembre 2003, l'effectif global de l'ENIEM n'était pas plus de 2836 travailleurs, baisse qui s'explique par le phénomène de mise en retraite proportionnelle. Les ingénieurs d'Etat et d'application ne représentaient respectivement que 15.5% et 0.4% de l'effectif global. Ses effectifs 31/12/2013 sont de 1984 travailleurs.

1.3. Mission de l'ENIEM

La mission de l'ENIEM est la fabrication, le montage, le développement et la commercialisation des appareils ménagers, le développement et la recherche dans le domaine des branches clés de l'électroménager notamment :

- Appareils de réfrigération ;
- Appareils de climatisation ;
- Appareils de cuisson ;
- Petits appareils ménagers (PAM).

1.4. Objectifs de l'ENIEM

L'ENIEM s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonctions à savoir :

- Accroître la satisfaction des clients ;
- Diversifier les produits ;
- Améliorer les compétences du personnel ;
- Réduire les rebuts ;

- Augmenter la valeur de la production ;
- Améliorer le chiffre d'affaire.

1.5. Evolution de l'activité de l'ENIEM

L'évolution de l'activité de l'ENIEM se résume dans ce tableau :

Tableau n°12 : l'évolution de l'ENIEM.

Années	Développement
1977	- Démarrage de la production des réfrigérateurs petits modèle « partenaires Allemand, DIA.BOSCH ». - Démarrage de l'ancienne usine de cuisinières de réchaud plat 2 feux « partenaire Allemand, DIA-SEPPEFRICKE ».
1979	- Montage de premiers climatiseurs types fenêtres - Entrée de production des chauffe eau /bain « partenaires Allemand BACH-RINS et MARY » France et contrat Espagne.
1982	- introduction de montage des petits appareils ménagers MAC-SC
1986	- Entrée d'exploitation de la nouvelle usine de réfrigérateurs et congélateurs grands modèles « partenaire japonais MITSU-TOSHIBA ».
1987	- Arrêt de la production de PAM
1989	- Arrêt de production de l'ancienne cuisinière et vente de ses équipements -Intégration de l'ancienne usine réfrigérateurs à la nouvelle « INTER-COOP-TECHNO GAZ »
1990	-Entrée en production de la nouvelle usine cuisinière de partenaire ITALIEN « INTER-COOP-TECHNO GAZ »
1992	Mise en place de l'usine congélateurs horizontaux « BAHUT » de partenaire Libanais l'EMATIC.
1993	Réalisation de radiateurs gaz butane à panneaux catalytiques, produits conçus et réalisés par l'ENIEM.
1994	Réalisation de chaud plat au feu. Abandon des de la production « CE »
1995	- Entrée en production de réfrigérateurs 520L. - Montage de petits appareils ménagers « partenaires ITALISTAMP »
1996	- Entrée de production de PAM/SC et MACIALISTAMMP

	- Reprise de comptoirs et armoires frigorifique.
1997	- Abondant de réchaud plat 04 feux. - Reconversion de CFC. - Changement des équipements dans le cadre de la reconnaissance des CFC.
1998	Certification de l'entreprise « ISO » par l'organisme français AFAQ, qualité ISO 9002 /94
1998 à nos jours	Restructuration des complexes appareils ménager qui a donné naissance à des unités : unité froid, unité climatisation, unité cuisson, unité de prestation technique et une unité commerciale.

1.6. Organisation générale de l'ENIEM

1.6.1. La direction générale

La direction générale est chargée de définir la stratégie globale de l'entreprise (administration financière, investissement, politique sociale et organisationnelle).

Elle gère le portefeuille stratégique de l'entreprise et procède à l'élaboration des ressources financières d'ensemble ainsi qu'elle fournit aux structures un certain nombre des services communs (fiscalité, assurances...etc.)

La direction s'assure de contrôler le personnel, elle nomme et remplace les directeurs centraux et d'unités et celles qui approuvent aussi les propositions de nomination des cadres supérieurs.

La direction générale comprend six directions centrales à savoir :

- Direction industrielle ;
- Direction de développement et de partenariat ;
- Direction des finances et comptabilité ;
- Direction des ressources humaines ;
- Direction de planification et de contrôle de gestion ;
- Direction de marketing et communication.

1.6.2. Les unités de l'ENIEM

L'ENIEM est composé de trois (3) unités de production, une unité commerciale et prestation technique.

1.6.2.1. Les unités de production

Les unités de production sont indépendantes et susceptibles d'être et qui sont :

- **Unité froid**

La mission globale de l'unité est de produire et développer les produits froids. L'effectif de cette unité est de 1562 agents, possède des bâtiments industriels, et c'est la plus grande unité de l'entreprise.

- **Unité cuisson**

L'effectif de cette unité est de 438 agents, le potentiel industriel de l'unité de cuisson est constitué des matières suivantes :

- Transformation des tôles et des tubes (presse- soudeuse-plieruse...)
- Traitement et revêtement de surface (peinture)
- Assemblage produits (montage final) composé de lignes de montage (chaîne climatisation, stylo et chaîne pour autre produit RGB chauffe bain).
- Les capacités installées sont de 60 000 appareils par an.
- Donneur de licence : Air conditionné (AC), France 1977, cette unité procède également des capacités installées pour la fabrication de :
 - Chauffage à gaz butane catalytique 50.000 appareils par an.
 - Comptoir et armoires frigorifiques.

- **Unité commerciale**

Cette unité est chargée de la commercialisation des produits fabriqués par les unités de production, son effectif est de 213 agents.

- **Unité climatisation**

Cette unité a pour activités : la transformation de la tôle, le traitement et revêtement de surface (peinture), l'assemblage, l'étude de développement, achats, contrôle qualité, le stockage des matières et des produits finis et la sécurité industrielle.

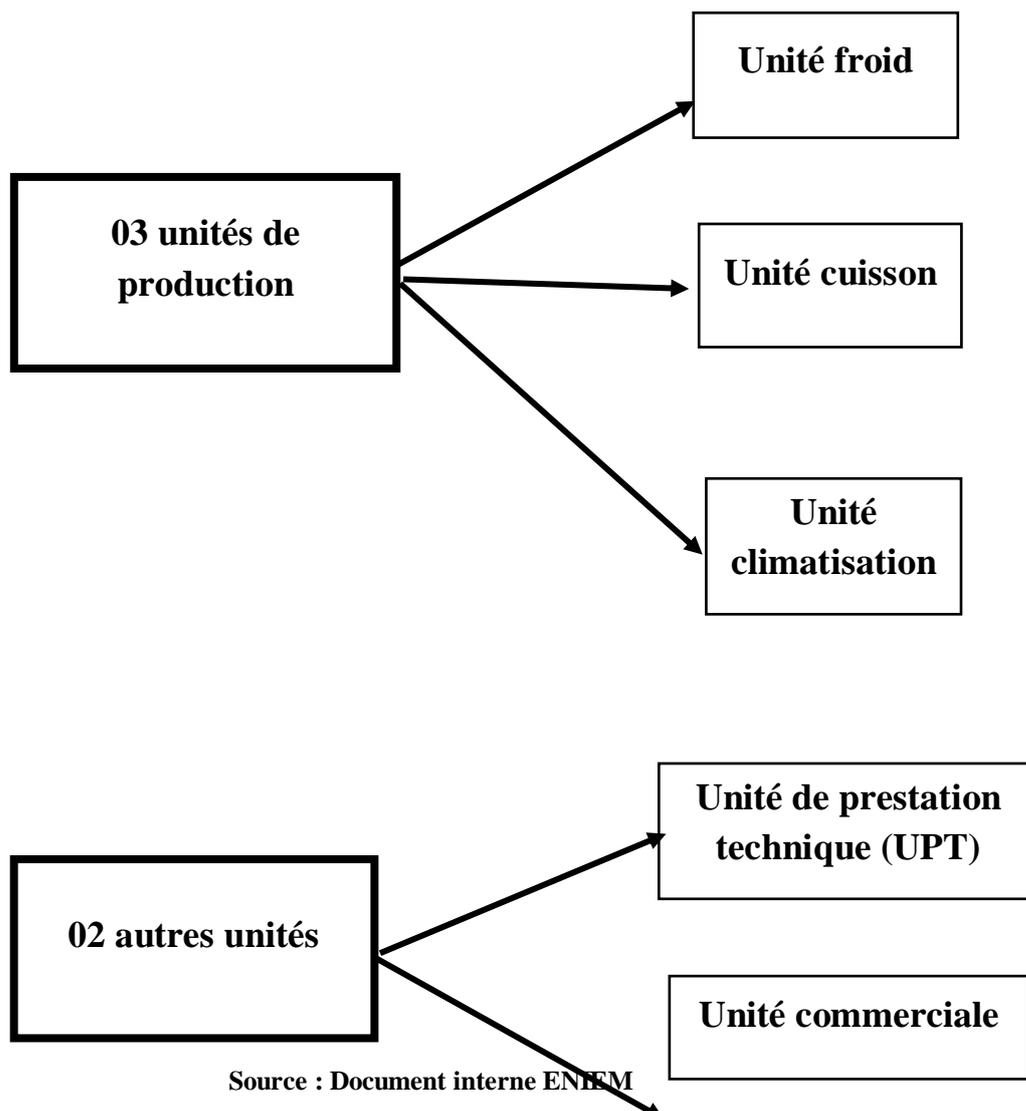
Elle est constituée d'un atelier presse pour tôlerie et de trois lignes de montage :

- Une ligne pour les climatiseurs ;
- Une ligne pour les machines à laver ;
- Une ligne pour les chauffe-eau /bain.

- **Unité de prestation technique**

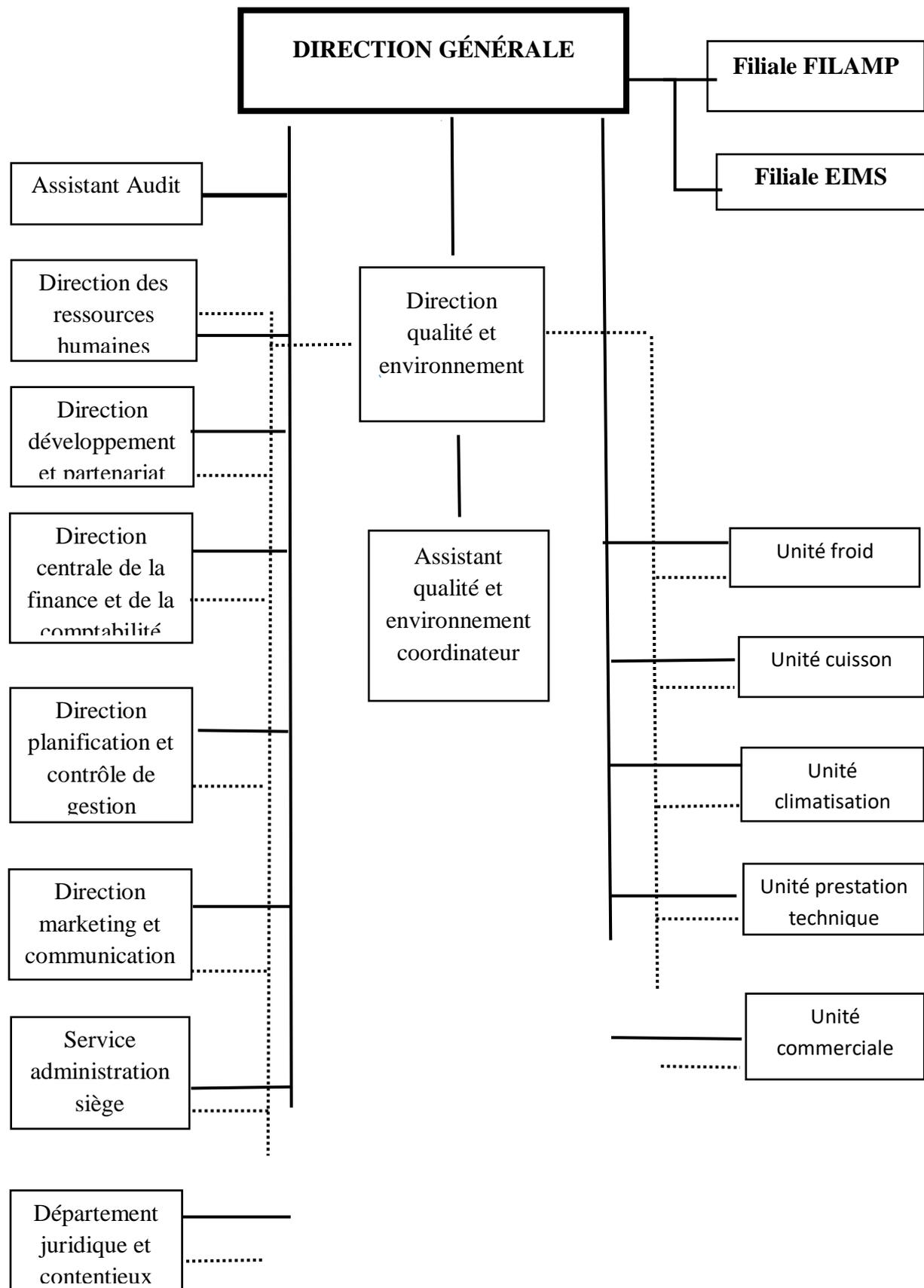
Cette unité réalise des travaux ou prestations techniques pour le compte des autres unités ou pour des clients externes.

Figure n°16 : schéma des unités de l'ENIEM



Source : Document interne ENIEM

Figure n°17 : Organigramme de l'ENIEM



Liaison hiérarchique —————

liaison fonctionnelle -----

Source : Document interne de l'ENIEM.

2. présentation de l'unité froid

Les restructurations de 1999 ont permis à l'ENIEM de se diviser en plusieurs unités de production et réparation dans les segments suivants : froid, cuisson, climatisation, commercial et prestation technique. Cette action a servi à :

- Rendre autonome le système de comptabilité et de gestion des unités ;
- Faciliter les états de rapprochement entre la banque et l'entreprise ;
- Préparer les unités pour la filialisation ;
- Le développement de l'entreprise

L'unité froide est l'unité qui s'occupe de la fabrication des produits : les réfrigérateurs, congélateurs, conservateurs, et armoires avec des différentes gammes. Cette unité occupe la majeure partie de l'entreprise, elle possède plusieurs ateliers dont un laboratoire d'essai et une administration qui possède trois départements et deux services.

2.1. Organisation de l'unité froid

L'unité froid est issue de la direction d'exploitation, elle possède des bâtiments industriels de stockage et des moyens adéquats à son exploitation. Sa mission est la production et le développement des produits de froid domestique. La direction de l'unité de manière à optimiser l'utilisation de ressources mises à sa disposition dans le cadre des orientations définies par la direction générale, elle est composée de plusieurs départements :

- Le département des ressources humaines ;
- Le département technique ;
- Le département maintenance ;
- Le département qualité ;
- Le département commercial ;
- Le département finances et comptabilité ;

- Le département production.

L'effectif de cette unité est de 1562 agents, ses fonctions principales sont :

- Injection plastique et polystyrène
- Transformation des tôles et des tubes
- Traitement et revêtement de surface (peinture et plastification) ;
- Injection mousse polyuréthane (3 lignes) ;
- Thermoformage de plaque plastique ;
- Assemblage produit (montage final 3 lignes) ;
- Laboratoire d'essai produits chimiques-métallurgie.

L'unité froid est composée de 3 lignes de produits :

1^{ère} Ligne (R1)

Il se fabrique au niveau de cette ligne le réfrigérateur petit modèle à capacité de production est de 110 000 appareils par an réalisé en deux équipes.

2^{ème} Ligne (R2)

Il se fabrique au niveau de cette ligne les réfrigérateurs grand modèle dont les capacités installées sont de 390 000 appareils par an réalisé en deux équipes (4 modèles de réfrigérateur).

3^{ème} Ligne (Bahut)

Il se fabrique au niveau de cette ligne les congélateurs dont les capacités sont 60 000 appareils par an (3 modèles de fabrication).

2.2. Ateliers de l'unité froid

2.2.1. Atelier de refende

C'est l'atelier qui s'occupe de la réduction des bandes d'acier (la tôle est achetée sous forme bobine) à une dimension voulue.

2.2.2. Atelier presse et soudage

Dans cet atelier, on fabrique les différentes pièces constituant l'armoire et les portes de réfrigérateur et pour cela on utilise des différentes presses hydrauliques.

2.2.3. Atelier de peinture

Après la fabrication des portes et des armoires des réfrigérateurs, on les passe à la peinture, mais avant que ces derniers soient peints il leur faut un traitement pour enlever toutes les huiles, les graisses, et les impuretés qui adhèrent sur leurs surfaces.

2.2.4. Atelier de thermoformage

C'est l'atelier qui s'occupe de la fabrication des cuves et les portes des réfrigérateurs et les congélateurs.

2.2.5. Atelier de moussage

Après la peinture et le thermoformage les armoires, les portes et les cuves sont transmises à l'atelier de moussage.

2.2.6. Atelier d'assemblage final

Après le moussage, la porte passe par une chaîne pour le montage de poignet, et de la contre porte et du joint.

2.2.7. Atelier de fabrication mécanique

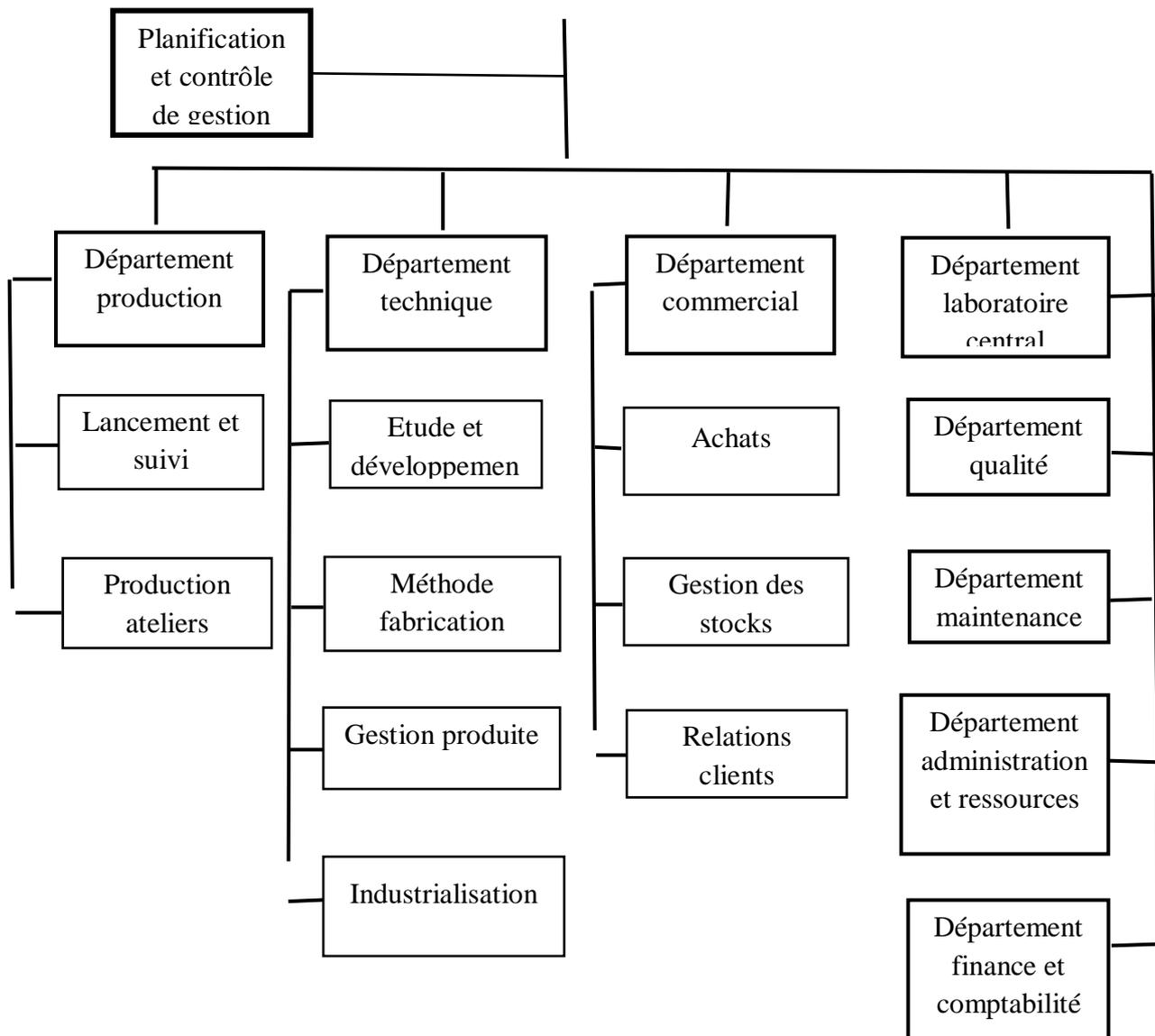
Cet atelier s'occupe de la réalisation des moules de l'injection plastique et des différents outils de poinçonnage, d'emboutissage...etc. Pour cela on utilise de différentes méthodes d'usinage comme le tournage, le fraisage, le tournage et le fraisage à commande numérique et l'usinage par l'électroérosion.

2.2.8. Laboratoire d'essai

Avant de fabriquer les moules et les outils ou bien lancer une production, les matériaux achetés doivent être testés pour connaître leurs caractéristiques mécaniques et voir s'ils sont conformes aux normes et pour cela on effectue plusieurs essais.

Figure n°18 : Organigramme de l'unité froid

Direction unité froid



Source : Document interne de l'ENIEM.

D'après la présentation générale de l'entreprise « ENIEM » à travers son historique, elle est issue de la construction de la société nationale de la fabrication et de montage des matériaux électroniques (SONELEC), elle essaye de maintenir le monopole.

Section 02 : La veille stratégique au sein de l'ENIEM et le processus de l'innovation du réfrigérateur RS 218.

L'ENIEM est considérée comme leader de l'électroménager en Algérie. Depuis sa création, elle a placé en priorité sur le marché national afin de répondre à la forte demande

interne et elle le considère comme un marché porteur de profits. Aujourd'hui, la situation a beaucoup évolué, puisqu'il y a le démantèlement du monopole détenu par le secteur public et l'ouverture du marché qui a favorisé l'émergence de nouveaux producteurs et importateurs privés nationaux. Cette concurrence oblige ENIEM à être à l'écoute de son environnement et donc pratiquer la veille stratégique et de procéder à des innovations afin de garder ses parts de marché.

Dans ce point, nous allons étudier cette veille au sein de l'ENIEM et de même le processus d'innovation du réfrigérateur RS 218.

1. La veille stratégique (intelligence compétitive au sein de l'ENIEM)

Nous commencerons alors par la présentation de la veille commerciale au sein de cette entité.

1.1. La veille commerciale

La veille commerciale, comme nous l'avons déjà vue en théorie, est une forme d'intelligence appliquée en commerce. Au niveau de l'entreprise ENIEM, il n'y pas une structuration ou un schéma général pour cette veille, mais on a essayé quand même d'étudier comment elle surveille ses concurrents et ses clients.

1.1.1. La concurrence

L'ENIEM surveille la concurrence pour s'informer de l'état d'évolution des paramètres suivants :

- La gamme des produits des concurrents ;
- La performance du produit, son prix, sa disponibilité et le réseau de distribution des concurrents ;
- Le taux de remise que ses concurrents offrent à leurs clients ;
- Les nouveaux entrants dans son secteur ;
- Les produits de substitution qui existent sur le marché (pour la cuisinière, le micro-onde et réchaud plat).

Cela peut se réaliser avec plusieurs moyens :

- La réalisation des enquêtes sur les marchés ;
- La participation à des foires ;

- Les données de l'ONS : Office National des Statistiques ;
- Les données de CNIS : Conseil National d'identification des statistiques ;
- Le réseau de distribution : Il est aussi source d'informations, car les distributeurs qui travaillent avec des concurrents collectent des informations pertinentes pour l'entreprise ENIEM.

1.1.1.1. Identification des concurrents réels et potentiels de l'ENIEM

Le marché Algérien des produits électroménagers avec son ouverture aux produits étrangers est devenu très concurrentiel et diversifié. On peut présenter les concurrents importants de l'ENIEM qui se trouvent dans le marché Algérien, selon les gammes dans le tableau suivant :

Tableau n°13 : Les concurrents de l'ENIEM

Gamme	Marque	Nom de concurrent	Produit
Froid	Samsung	SAMHA (montage)	Réfrigérateurs tous types
	LG	ES.SALAM électronique (montage)	Réfrigérateurs tous types
	ARISTON MAX WELL PROFILO		Réfrigérateurs tous types
	CRISTOR	Groupe ABBABOU électronique CRISTOR	Réfrigérateurs
	Condor	Condor (montage)	Réfrigérateurs
	IRIS		Réfrigérateurs

	MORSI	SARL MORSI (montage)	Congélateurs (montage) Frigo présentoir Réfrigérateurs
	BRANDT		Réfrigérateurs
	SONY BROADCAST	BYA électronique (montage)	Réfrigérateurs

Cuisson

	Samsung	SAMHA (montage)	MICRO-ONDES
	LG	ES.SALAM Electronique	Cuisinières
	CRISTOR	Groupe ABBABOU Electronique	Cuisinières
	Condor	Condor (montage)	Cuisinières, micro- ondes
	IRIS		Cuisinières
	SAWARIC	SANARIC (fabrication)	Cuisinières
	BRANDT		Cuisinières
	VIALANT	Flamme bleue (fabrication)	Cuisinières Réchaud plats Fours
	ARTHUR MARTIN	SARL CIEM	Cuisinières

Climatise

MRS

	Samsung	SAMHA	Climatiseurs (tous types)
	LG	ES. SALAM Electronique CRISTOR	Climatiseurs (tous types)
	CRISTOR	Groupe ABBABOU	Climatiseurs

		Electronique CRISTOR	
	Condor		Climatiseurs
	ARISTONE Groupe Italian MAX WELL AIR WELL	SODINCO/ SPA HAIER	Climatiseurs Mono et split système
	ARISTON PROFILO		Climatiseurs
	KEN WOOD AIWA DAE WOOD	Continental électronique	Climatiseurs
Machines à laver	ARTHUR MARTIN et MAURY	SARL CIEM	Laves lignes
	Samsung	SAMHA	Lave lignes
	LG	ES.SALAM Electronique	Lave lignes
	MORSI	SARL MORSI	Lave lignes

Chauffe bain	CHAFFOTEAU Et MAURY	VORTIC/ FRIGOR	Chaudières Chauffe-eau et bain
---------------------	------------------------	----------------	-----------------------------------

Source : département Marketing de l'ENIEM.

1.1.1.2. La clientèle

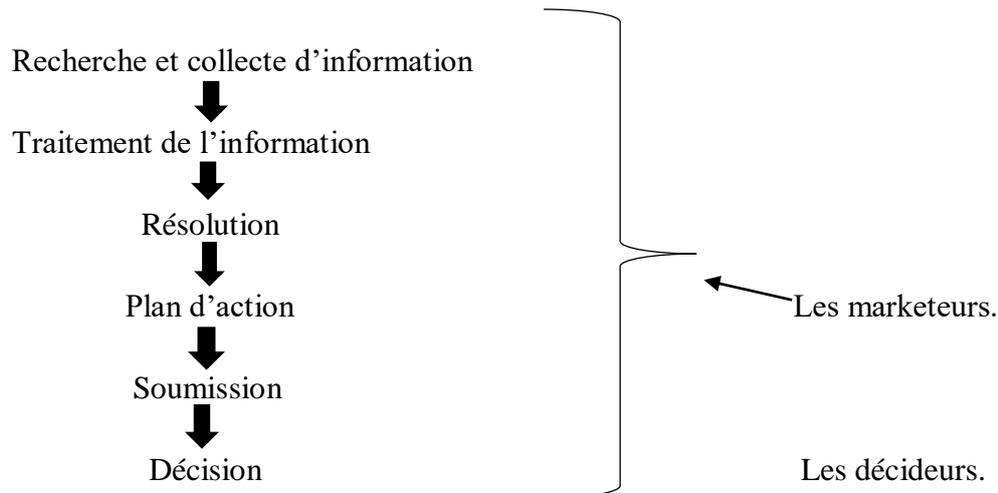
Les clients font partie des domaines à surveiller par l'ENIEM. Cela est dans le but de mieux comprendre leurs besoins et de les satisfaire, être plus proche d'eux et les fidéliser.

Pour faire une étude sur ses clients, l'ENIEM fait recours aux techniques à savoir : les sondages, le questionnaire consommateur et l'assurance de service après-vente pour l'écoute de leurs réclamations et de faire face par :

- La mise en place d'un réseau de SAV national et un numéro vert pour recevoir toutes les réclamations des clients (défaut de fabrication, problème de certificat de garantie) et de leurs donner des orientations à distance, au cas où le client ne maîtrise pas l'utilisation du produit.
- L'envoi chez les clients des agents réparateurs agréés, dans le cas où il y'a une défaillance technique pour les alimenter en pièce de recharge.

On constate ainsi que la veille commerciale se limite à une analyse concurrentielle où il y a condensation de la veille commerciale et concurrentielle. Toutefois, nous pouvons résumer ce processus de surveillance comme suit :

Figure n° 19 : le processus et les acteurs de la veille au sein de l'unité commerciale de l'ENIEM.



Source : unité commerciale de l'entreprise ENIEM.

2.1. La veille technologique

Les techniques utilisées par les pays développés dans l'électroménager sont beaucoup plus développées que celles utilisées au sein de l'ENIEM. De ce fait, cette dernière a décidé d'exercer une veille technologique. Elle surveille toutes les innovations technologiques dans son domaine, ce qui l'a amenée à élaborer un programme qu'elle présenta au ministère de l'énergie et des mines le 22 septembre 1998.

Ce projet s'inscrit dans le programme national de maîtrise de l'énergie. Il a pour but fondamental, la réduction de la consommation de l'énergie, sachant que l'ENIEM est lié par un contrat de performance environnementale et certifié ISO 14001/2004.

Notons qu'en 2013, l'unité climatisation grâce à son personnel notamment le chargé d'étude a pu mettre en place une innovation de procédé qui consiste en une amélioration au niveau de la chaîne de production.

Ainsi en 2014, une innovation d'un nouveau produit qui s'agit d'un réfrigérateur RS 218 est mise par l'unité froid et c'est un réfrigérateur avec solaire renouvelable qui sera notre objet d'étude dans notre cas pratique.

3. Processus d'innovation du réfrigérateur RS 218 au sein de l'ENIEM

Avant de passer à la présentation du processus d'innovation du réfrigérateur, il est intéressant de présenter le processus de fonctionnement d'un réfrigérateur d'une manière générale et ainsi les différentes étapes de sa fabrication.

3.1. Fonctionnement d'un réfrigérateur (manière générale)

Un réfrigérateur est une machine thermique qui fonctionne selon un cycle thermodynamique qui fait véhiculer un fluide frigorigène à travers un circuit fermé. Le but est d'extraire de la chaleur à un milieu froid (le compartiment à refroidir ou source froide), et de la restituer à un milieu chaud (air ambiant ou source chaude).

Avant tout, il est important de signaler que le fluide réfrigérant doit répondre en particulier aux critères suivants :

- Le fluide peut facilement changer d'état, de l'état gazeux à l'état liquide, ou de l'état liquide à l'état gazeux, à des températures et pression raisonnables.
- Les chaleurs latentes produites lors des deux changements d'état doivent être importantes, plus particulièrement dans le compartiment froid.
- Le fluide doit répondre, en plus, à des normes de sécurité (inflammable, non toxique, non nuisible à l'environnement).

Le circuit de la machine est composé de quatre éléments principaux : le compresseur, le condenseur, le détendeur et l'évaporateur.

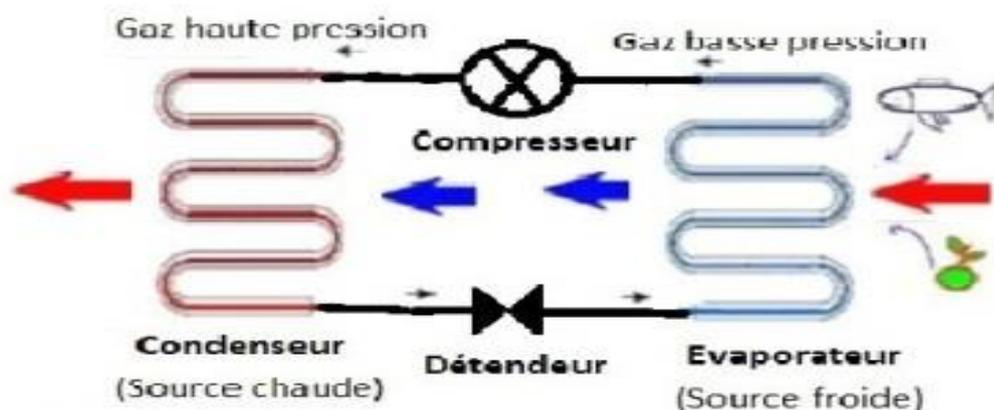
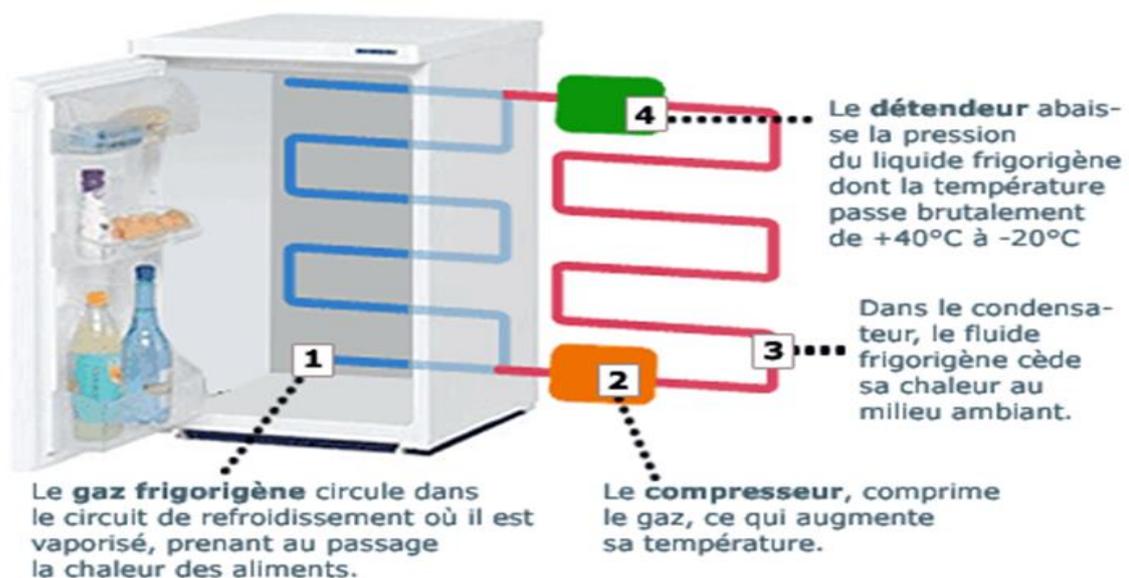
Le principe de fonctionnement du réfrigérateur est basé sur le transfert de chaleur qui s'effectue entre le fluide circulant en circuit fermé avec les ambiances des deux sources froide et chaude.

Les différents éléments de la machine fonctionnent comme suit :

- **Le compresseur** : il contient le moteur électrique qui comprime le fluide réfrigérant, initialement gazeux et froid, ce qui élève sa température et sa pression. A la sortie du compresseur, le fluide est donc un gaz chaud et à haute pression. Il est ensuite acheminé vers le condenseur.
- **Le condenseur** : c'est le serpentin sous forme de grille, situé à l'extérieur et à l'arrière du réfrigérateur. Il reçoit le fluide venant du compresseur. A travers le condenseur, le gaz cède de la chaleur par diffusion vers le milieu ambiant ; il se refroidit et subit un changement d'état qui le ramène à l'état liquide.

- **Le détendeur** : cet élément permet de faire chuter la pression et la température du fluide qui arrivent dans l'évaporateur. On obtient un mélange gaz-liquide froid.
- **L'évaporateur** : il est situé dans la chambre froide du réfrigérateur. Le fluide qui circule dans cet élément commence à s'évaporer en absorbant la chaleur cédée par des aliments placés à l'intérieur du réfrigérateur. A la sortie de l'évaporateur, le fluide est, à l'état gazeux, très froid et à basse pression. Il repart vers le compresseur pour un nouveau cycle thermique.

Figure n°20 : Le circuit frigorifié



Source : unité froid de l'entreprise ENIEM.

3.2. Les étapes de fabrication d'un réfrigérateur au sein de l'ENIEM

Le processus de fabrication d'un réfrigérateur passe par les étapes suivantes :

Étape 01 : La refende des bondes d'acier dont la tôle est achetées sous forme de bobines d'où la nécessité de son découpage en largeur pour obtenir des plaques à différents formats.

Étape 02 : La fabrication des différentes pièces constituant l'armoire et la porte de réfrigérateur en utilisant des presses hydrauliques en effectuant plusieurs opérations comme le poinçonnage, l'emboutissage, le découpage, le pilage.

Étape 03 : Après la fabrication des portes et des armoires de réfrigérateur, elles seront passées vers l'atelier peinture.

Étape 04 : La fabrication la cuve et la contre porte de réfrigérateur grâce à des machines équipées par des plateaux porte-moule.

Étape 05 : Après la peinture et le thermoformage, l'armoire, la porte et la cuve sont transmises à l'atelier de moussage.

Étape 06 : Après le moussage, la porte passe par une chaine pour le montage du poignet, et de la contre porte et du joint. Une fois l'armoire moussée est prête pour le montage de tous les accessoires où la première chaine c'est le montage de l'évaporateur dans l'armoire puis, la chaine passe vers le montage de compresseur et les tubes nécessaires, ensuite, le tout est soudé. Après le soudage, l'ensemble passe par la salle d'essai pour voir s'il n'y a pas de fuite. Enfin, l'ensemble passe par le remplissage de gaz.

3.3. Processus de l'innovation de réfrigérateur RS 218

Le réfrigérateur RS 218 est un réfrigérateur avec une porte plate fabriqué en 2014, d'un volume utile de 218 litres, la dimension de cet appareil est 1280 mm sur 720 mm et d'un poids net de 54 kg, qui contient un thermostat réglable et une tension nominale de 12-24V continue, son fluide frigorigène de type R134a d'où la puissance du compresseur utilisé pour cet appareil est de 55 Watts et il détient un éclairage intérieur. (**Voir annexe n°1 : fiche technique Réfrigérateur RS 218**). Et ce réfrigérateur est issu de la combinaison des composants des deux réfrigérateurs :

520L (**voir annexe n°2 : fiche technique Réfrigérateur 520L**) et celui de 320L (**Voir annexe n°3 : fiche technique réfrigérateur 320 L**).

La fabrication d'un réfrigérateur RS 218 à énergie solaire, c'est une innovation met en place uniquement par l'ENIEM sur l'échelle national, l'idée est venue par l'analyse d'un cahier de charge de l'armée nationale dans la zone sud de l'Algérie. En effet cette entreprise a été confrontée à une concurrence qu'a faite qu'elle a perdu des parts de marché et en vue de les reprendre et de se positionner, elle a procéder donc à fabriquer ce réfrigérateur.

Le processus de l'innovation de ce réfrigérateur au sein de l'ENIEM peut être résumé en un ensemble d'étapes :

Etape 01 : Analyse et étude du cahier de charge dont un besoin a été exprimé par l'armée nationale, à cet effet, une réunion s'est tenue à l'année de 2013 pour étudier la possibilité de la mise en place de cet innovation avec un moindre coût (décision d'acquisition ou de production des outils nécessaires pour l'appareil).

Etape 02 : Après une analyse, le directeur de l'unité froid a donné l'accord sur la capacité d'introduction de cette innovation au sein de l'ENIEM tout en exploitantes toutes les ressources existantes et disponible au niveau de l'ENIEM.

Etape 03 : l'acquisition de panneau solaire accompagné par des batteries de l'entreprise Electro- industrie d'Azazga qui sont adaptable pour l'enchainement de réfrigérateur RS 218 avec le panneau solaire. Le rôle de ces 02 batteries est de se charger durant la journée avec l'énergie solaire. Ces batteries seront utilisées comme une réserve d'énergie durant la nuit pour assurer le fonctionnement de l'appareil pendant la période de nuit et même dans le cas d'un climat nuageux

Figure n° 21 : Les batteries de Réfrigérateur RS 218



Source : service technique de l'unité froid de l'entreprise ENIEM.

Etape 04 : Acquisition d'un compresseur qui répond à toutes les normes pour le bon fonctionnement d'un réfrigérateur à l'énergie solaire après avoir vu que son fabrication au sein va couter plus que son acquisition.

Figure n°22 : le compresseur du réfrigérateur RS 218.



Source : service technique de l'unité froid de l'entreprise ENIEM.

Etape 05 : Lancement de fabrication de Réfrigérateur RS 218, dont le processus de fabrication est le même sauf que l'ENIEM a préféré de bien exploiter ses propres ressources sans aller investir dans des moules couteux. En revanche, l'unité froid a met une place une technique de combinaison entre la partie réfrigérateurs de 2 types à savoir :

- L'utilisation de l'armoire de réfrigérateur de 520 L comme le montre l'image ci-dessous :

Figure n°23 : l'armoire de réfrigérateur 520 L.



Source : service technique de l'unité froid de l'entreprise ENIEM.

- L'utilisation de la cuve et même les accessoires intérieure de réfrigérateur 320 L comme montré ci-dessous : **(voir aussi annexe n04 : cuve de réfrigérateur RS 218).**

Figure n°24 : la cuve et la contre porte de réfrigérateur 320 L



Source : service technique de l'unité froid de l'entreprise ENIEM

Etape 06 : Après la combinaison de l'armoire et la cuve de ces 2 réfrigérateurs et le passage vers le montage final de la contre porte, l'évaporateur et l'enchaînement de compresseur avec les batteries qui seront reliées avec le panneau, un nouveau réfrigérateur RS 218 est créé qui est prêt à être utilisé comme le montre ces images lors de son testage par le laboratoire d'essai.

Figure n°25 : Le réfrigérateur RS 218.



Source : service technique de l'unité froid de l'entreprise ENIEM.

L'idée de combinaison de l'armoire du réfrigérateur 520 L et la cuve de 320 L a pour raison :

- L'obtention d'une épaisseur d'isolation adaptable pour le réfrigérateur avec énergie solaire du fait que l'épaisseur grande de réfrigérateur 520 L et de même l'épaisseur grande de la cuve de réfrigérateur 320 L permet de répondre aux caractéristiques de préservation de la fraîcheur.
- C'est une technique d'efficience puisque la minimisation des coûts de production était prise en considération
- Manière à éviter de s'investir dans des moules couteux qui vont encore augmenter le prix de revient de ce réfrigérateur.

A travers de notre stage effectué au sein de l'entreprise ENIEM et tous le questionnaire et échange de conversation avec les administrateurs de service technique de l'unité froid, nous constatons que cette innovation regroupe un certain élément d'avantages et d'inconvénients qui se résumera sous forme d'un tableau :

Tableau n°14 : les forces et les faiblesses de l'innovation du réfrigérateur RS 218.

Forces	Faiblesses

- C'est un investissement à long terme puisque l'énergie utilisée c'est une énergie renouvelable et naturelle.
- C'est une innovation qui pourra intéresser plusieurs clientèles notamment des zones au sud qui n'ont pas encore bénéficiées de l'électricité.

- Une innovation qui est caractérisée par un double impact :

Impact écologique : car c'est un appareil consommant l'énergie solaire qui va induire à une diminution d'émission de gaz carbonique, qui a par conséquent un effet de protection de l'environnement.

Impact économique : ceci est lié à la réduction de la consommation de l'électricité notamment dans les établissements publics (les universités, les résidences universitaires, les hôpitaux) et de les remplacer par cette innovation qui va engendrer une diminution de frais et les dépenses de l'Etat en matière de consommation de l'électricité qui procura un gain.

- Une innovation qui a permis à l'entreprise ENIEM de gagner de nouveaux parts de marché celui de marché public et qui pourra même dans l'avenir être utilisé par toutes les zones géographique au sud de l'Algérie et de pénétrer le marché extérieur notamment africain qui représente une opportunité.

- Un plan de design non étudié et non pris en considération par l'entreprise ENIEM puisque la clientèle était au départ bien précise.

- La focalisation sur le terme des coûts en négligeant les avantages qui pouvant être procurés par cette innovation.

- Concentration sur la partie réfrigérateur sans chercher à développer la possibilité d'introduire la partie congélateur.

- La non prise de connaissance de l'existence de ce produit par les clients particuliers, à la raison au non recours à des techniques de publicité par le département marketing.

- Fixation du prix de vente à un montant de 120 000 DZD qui est vu comme étant un obstacle qui ne sera pas à la portée des ménages, une chose constaté par les fonctionnaires de l'ENIEM avant de savoir l'avis des particuliers.

--	--

Source : tableau élaboré par nos soins.

Pour conclure, en constatant qu'à travers notre étude effectuée au sein de l'ENIEM, nous pouvons constater que les composantes de l'intelligence compétitive à savoir la veille concurrentielle, la veille commerciale et la veille technologique se réalisent au sein de cet organisme de façon informelle. C'est-à-dire pas d'une cellule de veille structurée officielle comme nous le remarquons pour ce produit de réfrigérateur RS 218 d'où aucune veille a été effectué avant la fabrication pour savoir si un besoin sur le marché national peut-il s'exprimer avant toute mise en place de ce produit, ils ont été limité à la réponse à la demande d'une clientèle spécifiée . Et de même, un suivi après la vente n'a pas été pris en considération par l'unité commerciale de l'entreprise.

Section 03 : l'analyse financière de l'entreprise ENIEM durant la période de fabrication du réfrigérateur RS 218 (les exercices, 2013-2014 et 2015).

Nous avons essayé de mener une étude sur les états financiers de l'entreprise ENIEM afin de porter un jugement sur sa situation financière. Et dans le but de savoir si l'innovation dans l'entreprise publique algérienne est considéré comme étant la clé de succès qui lui permettra d'assurer sa pérennité en effectuant une l'étude des documents comptables et financiers (bilan et le TCR) des exercices 2013-2014 et 2015 fournies par l'ENIEM, afin de porter des corrections et de proposer des actions correctives.

1. Présentation des bilans financiers 2013-2014 et 2015

Le bilan financier est un document obtenu à partir du bilan comptable de ses trois années et c'est à travers ses données comptables, que nous avons utilisé en traitant et en reclassant certains postes du bilan comptable pour pouvoir obtenir le bilan financier de l'exercice : 2015-2014 et 2013.

1.1. Bilans financiers 2015,2014 et 2013

Tableau n°15 : les emplois des bilans financiers de l'année 2013 à 2015. (DA)

Emplois	2015	2014	2013
Valeurs immobilisées (VI)	9 352 451 536.07	9 352 451 536.07	9 386 044 005.49
Immobilisations incorporelles	2 759 866.00	3 122 666.00	3 510 351.00
Immobilisations corporelles	7 988 719 035.28	8 067 069 005.27	8 182 024 522.79
Immobilisations en cours	198 376 121.81	76 488 291.25	47 470 660.60
Immobilisations financières	485 000 000.00	485 000 000.00	485 000 000.00
Autres immobilisations financières	590 231 254.64	590 108 057.34	602 514 004.04
Impôts différés actif	403 194 996.94	130 663 516.21	65 524 477.06
Valeurs d'exploitation (VE)	4 668 906 564.74	5 163 562 851.74	4 966 016 550.98
Stocks en cours	4 668 906 564.74	5 163 562 851.74	4 966 016 550.98
Valeurs réalisables (VR)	2 083 055 411.53	1 539 633 916.17	1 610 872 806.66
Clients	1 061 407 096.52	788 298 320.60	922 306 777.25
Autres débiteurs	745 767 943.68	601 854 729.08	560 241 983.31
Impôts et assimilés	275 880 371.33	140 275 534.20	112 895 439.62
Valeurs disponibles (VD)	405 633 130.07	238 138 726.61	238 020 775.25
Banques, établissement financières	405 033 148.07	237 512 449.61	237 439 231.25

Caisse	599 982.00	616 277.00	571 544.00
Régies d'avances et accréditifs	00.00	10 000.00	10 000.00
Total des emplois	16 825 876 381.11	16 293 787 030.59	16 200 954 138.38

Source : réalisé à partir des états comptables et annexes de l'ENIEM de l'exercice 2013 à 2015.

Tableau n°16 : Les ressources des bilans financiers de l'exercice 2013 à 2015.

Ressources	2015	2014	2013
Capitaux propres	12 336 578 543.86	13 352 267 843.84	13 669 346 281.23
Capital émis	13 114 531 337.69	13 114 531 337.69	13 114 531 337.69
Réserves légales	285 632 230.67	285 632 230.67	270 150 057.49
Ecart de réévaluation	137 475 497.97	138 799 574.48	141 023 109.51
Résultat net	-910 482 042.40	-263 195 494.16	35 822 173.18
Autres capitaux-report à nouveau	-290 578 480.07	76 500 195.16	107 819 603.36
Dettes à moyen et à long terme	1 928 421 752.61	1 409 850 228.14	1 358 926 880.89
Emprunts et dettes financières	1 315 461 188.98	938 951 592.33	762 441 995.69
Impôts (différés et provisionnés)	109 778 089.05	124 371 279.81	144 411 123.90
Provisions et produits comptabilisé d'avance	503 182 474.51	346 527 356.00	452 073 761.30
Dettes à court terme	2 560 876 084.61	1 531 668 958.61	1 172 680 976.26
Fournisseurs et comptes rattachés	551 702 773.70	420 176 296.29	522 731 922.48
Impôts	401 032 701.01	92 793 673.96	219 651 448.60
Autres dettes banques et établissements et assimilés	217 372 607.10	677 593 353.86	109 369 222.18
Total des ressources	16 825 876 381.01	16 293 787 030.59	16 200 954 138.38

Source : réalisé à partir des états comptables et annexes de l'ENIEM (exercice 2013 à 2015).

1.2. Analyse de l'équilibre financier de l'ENIEM

Le financement du cycle d'exploitation (approvisionnement, production et commercialisation) pour l'entreprise ENIEM passe par la mobilisation des fonds, le cycle d'exploitation est un cycle court, il est financé par un les ressources à court terme, appelé aussi passif circulant.

1.2.1. Le fonds de roulement ou l'équilibre à long terme

Le fonds de roulement est l'excédent crée par la différence entre les capitaux permanents (capitaux propres et emprunts) et les immobilisations, cet excédent est utilisé pour financer une partie de l'actif circulant.

1.2.1.1. Calcul des différents types du fonds de roulement

- **Le fonds de roulement net**
 - **Par le haut du bilan**

$$\text{FR} = \text{capitaux permanents} - \text{valeurs immobilisées}$$

Tableau n°17 : Le calcul du fonds de roulement par le haut du bilan

Désignation	2013	2014	2015
FP (1)	13 669 346 281.23	13 352 267 843.84	12 336 578 543.86
DLMT (2)	1 358 926 880.89	1 409 850 228.14	1 928 421 752.54
VI (3)	9 386 044 005.49	9 352 451 436.07	9 668 281 274.67
FR= (1) + (2) - (3)	5 642 229 156.63	5 409 666 535.91	4 596 719 021.73

Source : Réalisé à partir des bilans financiers de l'ENIEM.

- **Par le bas du bilan**

Tableau n°18 : Le calcul du fonds de roulement par le bas du bilan

Désignation	2013	2014	2015
V. d'exploitation (1)	4 966 016 550.98	5 163 562 851.74	4 163 562 851.74
v. réalisables (2)	1 610 872 806.66	1 539 633 916.17	2 083 055 411.53
v. disponibles (3)	238 020 775.25	238 138 726.61	405 633 130.07
DCT (4)	1 172 680 976.26	1 531 668 958.61	2 560 876 084.61
FR= (1) + (2) + (3) - (4)	5 642 229 156.63	5 409 666 535.91	4 596 719 021.73

Source : Réalisé à partir des bilans financiers de l'ENIEM

- **Interprétation**

On constate que les fonds de roulement pour les trois années est positif, cela signifie que les emplois durables sont intégralement financés par des ressources stables et il y a une marge de sécurité qui sera destiné à financer le cycle d'exploitation. Donc l'ENIEM est en équilibre financier à long terme, mais nous constatons une légère diminution de - 15% durant l'exercice 2015 par rapport aux deux années passées (2013 à 2014), qui s'explique par :

- Diminution u résultat net de - 647 286 548.24 DA
- Augmentation du concours bancaire de 714 000 000.00 DA soit de 109.85 %.

- **Le Fonds de Roulement propres**

FRP= FRN-DLMT

Tableau n°19 : Calcul du fonds de roulement propres.

Désignation	2013	2014	2015
FRN (1)	5 642 229 156.63	5 409 666 535.91	4 596 719 021.73
DLMT (2)	1 358 926 880.89	1 409 850 228.14	1 928 421 752.54
FRP (1) – (2)	4 393 292 265.74	3 999 816 307.77	2 668 297 269.19

Source : Réalisé à partir des bilans financiers de l'ENIEM

- **Interprétation :**

L'entreprise a dégagé un fonds de roulement propre positif durant les trois exercices. On constate aussi une diminution successive du fonds propres durant les exercices 2013-2014 et 2015, due à une augmentation des emprunts et dettes financières.

1.2.2. Besoin en fonds de roulement ou l'équilibre à court terme

Le besoin en fonds de roulement est la part des actifs circulant (ou besoin d'exploitation) dont le financement n'est pas assurés par les passifs circulants (ou ressources d'exploitation). Le décalage qui existe entre les dépenses engagées et les recettes générées par les ventes engendre un besoin de financement, les délais fournisseurs demeurent généralement insuffisants pour compenser le renouvellement des stocks et les créances clients.

$$\text{BFR} = \text{Stocks} + \text{Créances clients} - \text{Dettes d'exploitation}$$

Tableau n°20 : Calcul du besoin en fonds de roulement.

Désignation	2013	2014	2015
VE	4 966 016 550.98	5 163 562 851.74	4 668 906 564.74
VR	1 610 872 806.66	1 539 633 916.17	2 083 055 411.53
Besoin cyclique (1)	6 576 889 356.32	6 703 196 767.57	6 751 961 976.27
Ressources cyclique DCT (2)	1 172 680 976.26	1 531 668 958.61	2 560 876 084.61
BFR (1) – (2)	5 404 208 380.06	5 171 527 809.30	4 191 085 891.66

Source : Réalisé à partir des bilans financiers de l'ENIEM.

- Interprétation :

On constate que le besoin en fonds de roulement pour les trois années est positif, cela signifie qu'une partie des actifs circulants n'est pas couverte par des passifs circulants, mais il a tendance à diminuer suite à une diminution des stocks et à une augmentation des dettes à court terme.

- Recommandations :

- L'entreprise doit avoir une rotation des stocks très fluide ;
- Doit améliorer la qualité et la rapidité du service chargé de recouvrement des créances ;
- Obtenir un allongement de la durée du crédit fournisseur ;
- Diminuer les délais de règlement accordés aux clients.

1.2.3. La trésorerie nette (TN) ou l'équilibre financier immédiat

La trésorerie nette est la différence entre la somme des ressources dont disposent l'entreprise ENIEM et la somme des besoins à couvrir. La trésorerie renseigne sur la solvabilité de l'entreprise : combien l'entreprise dispose-t-elle d'argent maintenant ?

1^{ère} méthode :
$$T = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Tableau n°21 : Calcul de trésorerie par la 1^{ère} méthode

Désignation	2013	2014	2015
FR (1)	5 642 229 156.63	5 409 666 535.91	4 596 719 021.73
BFR (2)	5 404 208 381.38	5 171 527 809.30	4 191 085 891.66
TN (1) – (2)	238 020 775.25	238 138 726.61	405 633 130.07

Source : Réalisé à partir des bilans financiers de l'ENIEM.

2^{ème} méthode :

T= Disponibilités – Avances Bancaires

Tableau n°22 : Calcul de la trésorerie par la 2^{ème} méthode

Désignation	2013	2014	2015
VD (1)	238 020 775 .25	238 138 726.61	405 633 130.07
AB (2)	00.00	00.00	00.00
T (1) – (2)	238 020 775 .25	238 138 726.61	405 633 130.07

Source : Réalisé à partir des bilans financiers de l'ENIEM.

- Interprétation :

On enregistre une trésorerie nette supérieure à 0 (TN supérieure à zéro), ce qui signifie que l'entreprise ENIEM assure un équilibre financier immédiat.

2. Analyse du compte de résultat de l'ENIEM durant les périodes 2013-2014-2015

Cette analyse nous permet d'illustrer les différents procédés à savoir la reconstitution des soldes intermédiaires de gestion afin d'aboutir au résultat de l'exercice pour éclairer l'évolution de l'activité et la rentabilité économique et financière de l'entreprise et de même voir l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise lors de fabrication du réfrigérateur RS 218.

Tableau n°23 : Tableau compte de résultat 2013.

Désignation	Charges	Produits
Vente et produits annexes		5 802 380 717.74

Chiffres d'affaires		5 802 380 717 .74
Ventes et produits annexes		5 802 380 717.74
Variations stocks produits finis et en cours		341 151 846.81
Production immobilisées		4 019 856.99
Subvention d'exploitation		-
Production de l'exercice		6 147 552 421.54
Production de l'exercice		6 147 552 421.54
Achats consommés	3 948 383 222.41	
Services extérieurs	76 709 968.26	
Autres services extérieurs	169 227 044.46	
Valeur ajoutée		1 953 232 186.41
Valeur ajoutée		1 953 232 186.41
Charges de personnels	1 584 579 284.29	
Impôts, et taxes et versements assimilés	101 689 288.36	
Excédent brut d'exploitation		266 963 613.76
Excédent brut d'exploitation		266 963 613.76
Autres produits opérationnels		109 078 506.50
Autres charges opérationnelles	415 443 656.62	
Dotation aux amortissements, provisions	272 860 382.85	
Reprise sur pertes de valeurs et provisions		362 848 153.22
Résultat opérationnel		50 586 234.10
Résultat opérationnel		50 586 234.10
Produits financiers		21 389 116.09
Charges financières	41 536 193.68	
Résultat ordinaire avant impôts		30 439 156.51
Résultat ordinaire avant impôts		30 439 156.51
Impôts différé divers (692, 693,695, 698)	-5 383 016.67	
Résultat net des activités ordinaires		35 822 173.18
Résultat extraordinaire		00.00
Résultat net de l'exercice		35 822 173.18

Source : Réalisé à partir du tableau du compte de résultat de l'ENIEM.

Tableau n°24 : Tableau compte de résultat 2014

Désignation	Charges	Produits
Vente et produits annexes		5 000 555 284.19
Chiffres d'affaires		5 000 555 284.19
Ventes et produits annexes		5 000 555 284.19
Variations stocks produits finis et en cours		739 773 884.53
Production immobilisées		1 930 379.06
Subvention d'exploitation		-
Production de l'exercice		5 742 259 547.78
Production de l'exercice		5 742 259 547
Achats consommés	3 641 809 442.01	.78
Services extérieurs	66 272 358.88	
Autres services extérieurs	147 485 594.95	
Valeur ajoutée		1 886 692 151.94
Valeur ajoutée		1 886 692 151.94
Charges de personnels	1 656 834 450.53	
Impôts, et taxes et versements assimilés	77 602 200.79	
Excédent brut d'exploitation		152 255 500.62
Excédent brut d'exploitation		152 255 500.62
Autres produits opérationnels		67 046 293.43
Autres charges opérationnelles	494 126 951.44	
Dotation aux amortissements, provisions	390 123 035.86	
Reprise sur pertes de valeurs et provisions		304 281 561.88
Résultat opérationnel		-
		360 666 631.37
Résultat opérationnel		-
Produits financiers		360 666 631.37
Charges financières	49 217 905.09	34 130 064.48
Résultat ordinaire avant impôts		-
		375 754 471.98
Résultat ordinaire avant impôts		-
Impôts différé divers (692, 693,695, 698)	-112 558 977.82	375 754 471.98

Résultat net des activités ordinaires		- 263 195 494.16
Résultat extraordinaire		00.00
Résultat net de l'exercice		- 263 195 494.16

Source : Réalisé à partir du tableau du compte de résultat de l'ENIEM.

Tableau n°25 : Tableau compte du résultat 2015.

Désignation	Charges	Produits
Vente et produits annexes		5 381 308 657.82
Chiffres d'affaires		5 381 308 657.82
Ventes et produits annexes		5 381 308 657.82
Variations stocks produits finis et en cours		-288 790 988.80
Production immobilisées		8 313 643.89
Subvention d'exploitation		-
Production de l'exercice		5 100 832 312.91
Production de l'exercice		5 100 832 312.91
Achats consommés	3 704 299 351.00	
Services extérieurs	89 140 384.21	
Autres services extérieurs	108 601 751.19	
Valeur ajoutée		1 198 789 826.51
Valeur ajoutée		1 198 789 826.51
Charges de personnels	1 488 238 339.33	
Impôts, et taxes et versements assimilés	90 310 243.16	
Excédent brut d'exploitation		-379 758 755.98
Excédent brut d'exploitation		-379 758 755.98
Autres produits opérationnels		69 169 979.62
Autres charges opérationnelles	430 957 821.27	
Dotation aux amortissements, provisions	700 093 329.28	
Reprise sur pertes de valeurs et provisions		285 551 044.24
Résultat opérationnel		-1 156 088 822.67

Résultat opérationnel		-1 156 088 822.67
Produits financiers		67 754 834.93
Charges financières	123 964 554.75	
Résultat ordinaire avant impôts		-1 212 298 602.49
Résultat ordinaire avant impôts		-
Impôts différé divers (692, 693,695, 698)	-301 816 560.09	1 212 298 602.49
Résultat net des activités ordinaires		-910 482 042.40
Résultat extraordinaire		00.00
Résultat net de l'exercice		-910 482 042.40

Source : Réalisé à partir du tableau du compte de résultat de l'ENIEM.

2.1. Analyse de l'évolution des Soldes Intermédiaire de gestion (SIG) en %

On note que : taux de croissance = (chiffre d'affaire n – chiffre d'affaire n-1)* 100/chiffre d'affaire n-1.

Tableau n°26 : Evolution des SIG en %.

Rubriques	2013 à 2014	2014 à 2015
- Vente de marchandises	Manque d'infos	Manque d'infos
- Chiffre d'affaire	-14%	7.61%
- Production de l'exercice	-7%	-11.17%
- Marge commerciale	Manque d'infos	Manque d'infos
- Valeur ajoutée	-3%	-36%
- Excédent brut d'exploitation	-43%	-349%
- Résultat d'exploitation hors charges et produits financières	-813%	-220.1%
- Résultat financier	25.11%	-272.54%
- Résultat courant avant impôt	-1334.44%	-222.63%
- Résultat exceptionnel	0.00	0.00
- Résultat net	-834%	-246%

Source : Réalisé à partir du TCR de l'ENIEM.

2.1.1. Le chiffre d'affaire :

Le chiffre d'affaire a baissé de 14% en 2014 par rapport à 2013, ce qui est due à la diminution des ventes des climatiseurs et réfrigérateurs, puis en 2015 l'ENIEM a atteint 80% de ses objectifs, son chiffre a connu une hausse de 7.61% par rapport à 2014, cette situation qui s'explique par l'augmentation du volume des ventes des réfrigérateurs et de même la part ajoutée par la vente du réfrigérateur RS 218.

2.1.2. Production de l'exercice

La production pendant l'exercice 2014 a connu une baisse de 7% par rapport à 2013, due à une diminution des ventes et produits annexes et production immobilisée, et une baisse de 11.17% en 2015 par rapport à 2014, ce qui s'explique par une valeur négative de la variation des stocks de produits finis en cours.

2.1.3. La valeur ajoutée

La richesse créée en 2014 par l'entreprise a connu une baisse de 3% par rapport à 2013. Cette baisse s'explique par le recul des ventes. On constate une diminution importante durant l'exercice 2015 par rapport à 2014, cette baisse s'explique par la diminution de la production de l'exercice.

Il est important de signaler que l'entreprise ENIEM, tire un profit de sa production vendue durant les trois exercices mais qu'on peut les qualifier comme étant moyen.

2.1.4. Excédent brut d'exploitation (EBE)

On constate que l'EBE a baissé de (-43%) en 2014 par rapport à 2013, cette baisse est due à une diminution de la valeur ajoutée et une augmentation des charges de personnel. Et on constate aussi une diminution significative de l'EBE passant de 152M DA en 2014 à (-380M DA) en 2015, cette variation s'explique principalement par la diminution de la valeur ajoutée.

2.1.5. Résultat opérationnel

On constate que le résultat opérationnel a enregistré une baisse de (-813%) par rapport à l'exercice 2013 qui était de 51MDA. Ce qui s'explique par l'augmentation salariale durant l'exercice 2014 qui a induit un surcoût sur les primes de départ en retraite. De plus, durant 2015 le résultat opérationnel est en baisse de (- 221%) par rapport à l'exercice 2014 qui est de

-361MDA, cela est due à la comptabilisation dans l'exercice 2015 d'une charge de 426MDA en régularisation de la provision de départ en retraite (régularisation pour le compte des exercices antérieurs).

2.1.6. Résultat financier

C'est la différence des produits financiers et les charges financières, mais on constate que l'entreprise doit réduire ses activités de financement compte tenu de ses résultats obtenus durant ces trois exercices qui sont tous négatifs, car ceci permet de mesurer la performance financière d'une entreprise et apprécier l'incidence des charges financières et des produits financiers sur la rentabilité. Nous ne constatons que le résultat financier négatifs durant ces années, ce qui a une incidence sur la performance de l'entreprise (Résultat net).

2.1.7. Résultat opérationnel avant impôts

On constate que le résultat opérationnel avant l'impôt est en baisse de (-1334.44%) en 2014 par rapport à 2013. Et on constate encore que le résultat opérationnel avant l'impôt obtenu en 2015 est en baisse de (-222.63%) par rapport à 2014. Ces variations se traduisent par les faibles résultats obtenus aux niveaux du résultat opérationnel et au résultat financier durant les trois exercices.

2.1.8. Résultat exceptionnel : il est inexistant

2.1.9. Le résultat net

On constate que les résultats nets obtenus durant les exercices se détériorent chaque année avec un résultat positif en 2013 au résultat négatif en 2014 et 2015 due à beaucoup de facteur

(Le recul de chiffre d'affaires et l'augmentation des charges salariales en 2014, et en 2015 la présence d'un résultat net négatif cumulé à un résultat financier négatif et une variation des impôts différés.

3. La capacité d'autofinancement et l'autofinancement de l'ENIEM

3.1. Calcul de la capacité de l'autofinancement (CAF) de l'ENIEM.

Tableau n°27 : Calcul de la CAF

Désignation	2013	2014	2015
Résultat net (1)	35 822 173.18	-263 195 494.16	-910 482 042.40
Dotations aux amortis, provisions et perte de valeur (2)	272 860 382.85	390 123 035.86	700 093 329.28
Reprise sur pertes de valeur et provisions (3)	362 848 153.22	304 281 561.88	285 551 044.24
Impôts différés sur résultats ordinaires (4)	-5 383 016.67	-112 558 977.82	-301 816 560.09
CAF= (1) + (2) – (3) + (4)	-59 548 613.89	-289 912 998	-797 756 403.5

Source : Réalisé à partir des soldes intermédiaires de gestion de l'ENIEM.

- Interprétation

La capacité d'autofinancement calculée durant les trois exercices sont toutes négatives, ce qui signifie que non seulement aucun surplus n'est dégagé par l'entreprise ENIEM pour financer ses activités futures, ni pour rémunérer ses actionnaires mais contraire celle-ci fait appelle chaque année à des ressources externes pour parachever le financement.

3.2. Calcul de l'autofinancement

Autofinancement = CAF – Dividendes

Tableau n°28 : Calcul d'autofinancement

Désignation	2013	2014	2015
CAF (1)	-59 548 613.89	-289 912 998	-797 756 403.50
Dividendes (2)	/	/	/
AF= (1) – (2)	-59 548 613.89	-289 912 998	-797 756 403.50

Source : Réalisé à partir des soldes intermédiaires de gestion de l'ENIEM.

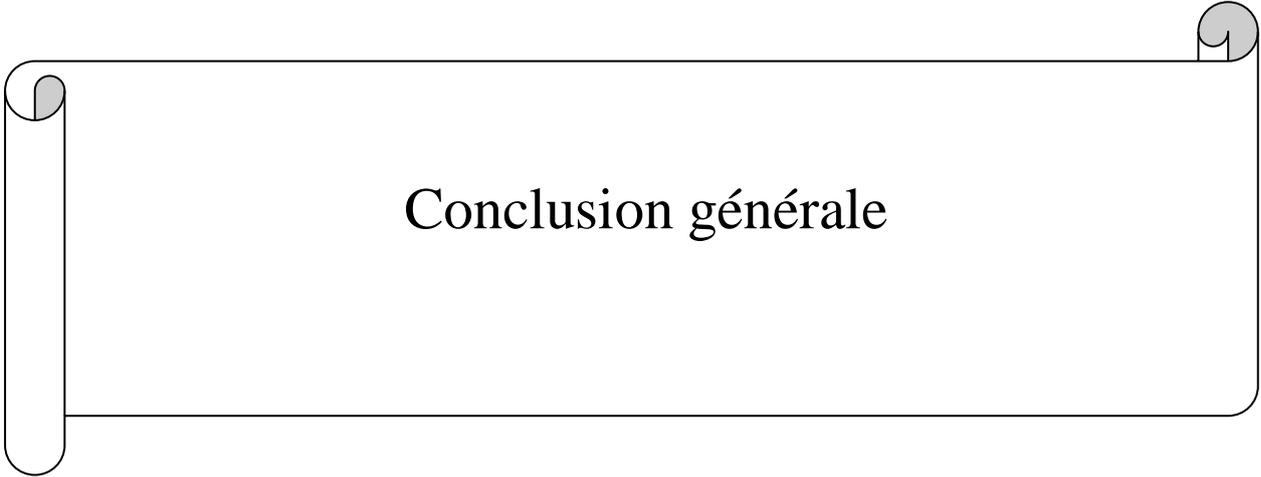
- Interprétation

Nous rappelons qu'ENIEM a dégagé des résultats négatifs et sa capacité d'autofinancement durant les trois années d'exercices, ce qui ne nous permet pas le calcul de l'autofinancement.

Pour conclure, nous pouvons simplement dire que l'entreprise ENIEM se trouve dans une situation très critique, car elle est dans l'incapacité de faire face à ses financements sauf dans le cas contraire de faire appel aux ressources externes pour financer ses activités.

Conclusion

Enfin, nous pouvons conclure ce chapitre, en constatant que l'innovation au sein de l'ENIEM est en situation critique. D'une part, la fabrication du réfrigérateur RS 218 a pu procurer des parts de marché nouvelles pour l'entreprise et de même le chiffre d'affaire a augmenté de 7.61% durant l'année de 2015 qui sont considérés comme étant des indicateurs de compétitivité qui lui permet de se marquer par rapport à ses concurrents. D'autre part, en analysant la situation financière durant les années 2013,2014 et 2015, on remarque que l'entreprise est incapable de faire face à ses financements sans le recours à des ressources externes. Donc une situation critique qui est dû à une mauvaise politique de gestion de l'entreprise publique algérienne, ainsi que, un manque d'investissement en matière de recherche et de développement et un absence des activités d'innovation programmées, organisées et pour lesquelles l'entreprise affecte spécifiquement des ressources matérielles, humaines et financières se manifestent au sein de cette dernière. Ceux qu'on a pu le constater pour l'innovation du réfrigérateur RS 218 d'où une absence d'une cellule de veille structuré et organisé fait de sorte à ne pas se bénéficier du l'avantage de cet investissement à long terme.



Conclusion générale

Conclusion générale

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.

A travers notre étude, on a 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, ainsi que les innovations de produit et de commercialisation sont un moyen pour améliorer la compétitivité hors-prix, par l'amélioration de la qualité de ses produits en adoptant une nouvelle technologie et l'amélioration de la gamme des produits par des méthodes de vente ou de distribution plus simplifiées.

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

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.

Réussir la mise en place de l'intelligence compétitive au sein des entreprises algériennes exige un certain nombre de conditions internes à l'entreprise, mais aussi, un contexte économique global favorisant cette démarche.

Nous avons pris pour cas d'étude, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM afin de vérifier ce qui a été avancé au long de ce travail. Cette

entreprise étant soumise à une rude concurrence notamment internationale doit utiliser des outils qui lui permettront de faire face.

Notons que l'ENIEM ne dispose pas d'une structure de veille formelle bien qu'elle figure parmi les entreprises ayant participé à l'élaboration du manuel de formation en intelligence économique en Algérie.

Toutefois, la fonction de veille technologique reste méconnue en Algérie hormis quelques grandes entreprises de type SONATRACH et SONELGAZ, qui ont créés de structures chargées de veille stratégique dans le secteur de l'énergie.

Notons que malgré l'absence d'une cellule de veille, le personnel de l'entreprise ENIEM a su être à l'écoute de l'environnement et mettre en place des innovations leur assurant ainsi le rebondissement de leurs parts de marché et rester compétitive.

Toutefois, l'innovation occupe une place importante au sein de l'ENIEM puisqu'elle a met en place plusieurs innovations (notamment au niveau de l'unité climatisation : amélioration du processus de production des climatiseurs et ainsi au niveau de l'unité froid : fabrication du réfrigérateur RS 218 avec énergie solaire). Ce qui a fait, de sorte que, ses ventes ont augmenté durant l'année 2015.

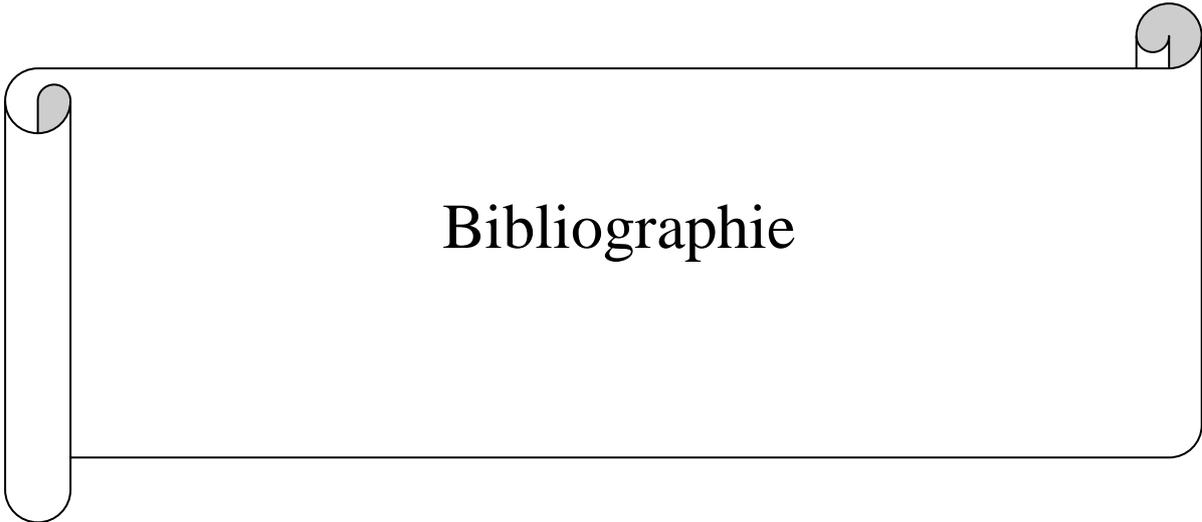
La première hypothèse, portant sur le fait que l'innovation assure la compétitivité aux entreprises est vérifiée étant donné que la réalisation de réfrigérateur RS 218 et l'amélioration du processus de production des climatiseurs ont conduit à la récupération progressive des parts de marché et l'acquisition potentielle de nouvelles parts de marché en s'imposant sur le marché intérieur dans les zones de sud et de pénétrer le marché extérieur notamment africain qui représente une opportunité pour l'ENIEM.

La deuxième hypothèse, portant sur le fait que l'ENIEM dispose d'une cellule de veille n'est pas vérifiée puisque l'ENIEM n'est pas dotée d'une structure de veille formelle donc d'une cellule de veille lui accordant une meilleure coordination des activités de veille.

La troisième hypothèse, selon laquelle l'intelligence compétitive ou la veille stratégique est une source d'innovation est vérifiée puisque la veille technologique pratiqué d'une manière non structuré , étant une de ses composantes lui a permis de réaliser une innovation radicale dont l'ENIEM détient le monopole sur le marché intérieur.

En outre, l'innovation se heurte, et c'est un problème central, à l'absence de politique d'innovation au sein des entreprises publiques algérienne, ainsi que d'activités d'innovation programmées et organisées et pour lesquelles l'entreprise affecte spécifiquement des ressources matérielles, immatérielles, humaines et financières. Ceci s'explique, d'une part au niveau de l'entreprise par « la faiblesse » des interfaces, l'inadéquation des modes organisationnels et des schémas de communication-information, absence de programme de valorisation de compétences et des qualifications et l'insuffisance des ressources financières.

Enfin, la notion de la gestion de l'innovation, l'acquisition de nouvelles technologie et la mise en place de la veille technologique comme étant une fonction à part entière dans l'entreprise publique algérienne, à côté des fonctions classiques (production, commercialisation et finances.) est un enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable.



Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- **ARMAND Marie**, « Regards croisés sur la veille », France.
- **ASSEILLOU N'DOL Guillaume**, « Evaluation des processus d'innovations », Nancy university INPL, France, 2008.
- **AZELLAF.F**, « La veille stratégique : outils de surveillance au sein des banques marocaines », université Hassan II, Maroc.
- **BLANCO Sylvie, LELLORAS**, «Management de l'innovation », édition Person Education, Paris, 2009.
- **BROUARD François**, « Que la veille stratégique se lève : Faisons le point sur la terminologie et le concept », Canada, 2000.
- **CHOUTEAU.M, VIEVARD.L**, « L'innovation, un processus à décrypter », édition : Le centre ressources prospectives du grand Lyon, Paris, 2007.
- **CLARCK.K, FUJIMOTO**, « Product developmentperformance: strategy organization and management in the world auto-industry », Boston, 1999.
- **CORTES Roblès**, « Management de l'innovation technologique et des connaissances », Toulouse, 2006.
- **DEUBLES Agostino, MONTOUSSE Renault**, dictionnaire de sciences économiques et sociales », édition Bréal, 2008.
- **DUBOIS Keller**, « Marketing management 10^{ème} édition, Paris, 2000.
- **DUSSAUGE.P, RAMANANTSOA. B**, « Technologie et stratégie d'entreprises »,1987.
- **ELLON.B**, « L'innovation créatrice », édition Economica, Paris, 2002.
- **FATRIDGE.G**, « Competitiveness: concept and measures », Canada, 1995.
- **GREFFE Ali**, «Encyclopédieéconomique » Paris, 1990.
- **HELLERFER .J, ORSOVLJ**, « Management stratégique ; la politique générale de l'entreprise, édition Vuibert, 1991.
- **HOBA ANDOH Pascal**, « Etude de l'infrastructure et de développement d'un système de la veille stratégique », cote d'ivoire.

- INGHAM. Marc, « Management stratégique de la compétitivité », édition Deboeck, 1995.
- Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires (IAAT) , « la veille stratégique : du concept à la pratique », France, 2005.
- LAMBIN Jean-Jacques, CHANTAL Moros, « Marketing stratégique et opérationnel », 7^{ème} édition DOVOD, Paris, 2008.
- LESCA.H, « Veille stratégique : la méthode LESCANNING », édition EMS, 2003.
- LIONEL Paul, « politique de l'entreprise », édition Dolez, 2009.
- LOILLIER.T, TELLER.A, « Gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter », 2^{ème} édition EMS Management et société, France, 2013.
- Manuel d'OSLO, « Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation »,3^{ème} édition, OCDE, 2005.
- MARTINET.B, RIBAUT.J, « La veille stratégique, concurrentielle et commerciale », France, 1989.
- PATEYROV Emmanuel, « La veille stratégique », édition Economica, Paris, 1998.
- PORTER Michel, « Avantage concurrentiel »,1999.
- REMON.F, « Le management de l'innovation, essai de modélisation dans une perspective systémique », école centrale, Paris, 2003.
- SOPRANOT.R, STEVENE.E, « Management de l'innovation », édition Dunod, Paris, 2007.
- TENDON.J, « Les pratiques clés d'une gestion efficace de l'innovation », Paris, 2001.
- THIERY Savino, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », 2005.
- YESFL.K, « La compétitivité de commerce extérieur : situation et perspective », édition DESA économie internationale, 2001.

Articles et revues

- Communauté Métropolitaine de Montréal, « cap sur l'innovation », Québec, 2007,

In : www.cmm.qd cap innovation.pdf.

- DERJARDIN Marcus, « La compétitivité Structurelles », le revue reflet et prospectives de la vie économique, 2006.

- **MORRIS.D, « The economic system in the Uk », revue oxford university.**

Mémoires et thèses

- **HOBBA ANDOH Pascal, « Etude de l'infrastructure et de développement d'un système de veille stratégique », cote d'ivoire, thèse de doctorat, université Marseille, 2003.**

WEBOGRAPHIE

- www.coes.fr/actualités/videos.
- www.economica.net/pdf.
- www.performance.zoom.com.
- www.définitionmarketing.com.

ANNEXE N°01: Fiche Technique Réfrigérateur
RS 218.

TP 5051

 <p>DE/SDTQL Sec Etudes C.F : 721</p>	<p>FICHE TECHNIQUE</p>			<p>Document N° : 001/2014 Etabli par : Mr S.HAMAD Fonction : Ingénieur Visa : </p>	
	<p>Pièce/composant <input type="checkbox"/> Matière..... <input type="checkbox"/> Ensemble..... <input type="checkbox"/> Produit fini..... <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Désignation : REFRIGERATEUR RS218 PORTE PLATE Code : 206 928</p>			<p>Vitrifié par : Mr A.NEHLIL Fonction : Chef de Service Visa : </p> <p>Approuvé par : Mr A.BOUTAHDA Fonction : Chef de département Visa : </p>
					
<p>*Modèle : Réfrigérateur RS 218 (1 porte plate)</p> <p>*Volume utile: 218Litres</p> <p>*Dimensions de l'appareil (H x P x L) en mm : 1280x730x720</p> <p>*Poids net : 54 Kg</p> <p>*Poids brut : 59 kg</p> <p>* Thermostat : Réglable.</p> <p>*Dégivrage : automatique</p> <p>*Eclairage intérieur : Oui.</p> <p>*Tension nominale : 12-24V continue.</p> <p>*Classe climatique : Tropical.</p> <p>*Fluide frigorigène: R134a</p> <p>*C.F.C : 0%.</p> <p>*Puissance du Compresseur : 55 Watts.</p> <p>*Charge en Fluide frigorigène : 100 g.</p> <p>*Revêtement : Epoxy-polyester</p>					
N° de révision		00	01		folio
Date de révision		Le 12/02/2013	02/11/14		1/1

ANNEXE N°02 : Fiche Technique Réfrigérateur
520 L

TP 5051

 UNITE FROID Sce Etudes et Dev.Prod C.F :723	FICHE TECHNIQUE	Document N° : 026/2016 Etabli par : S.OUMOKRANE Fonction : Concepteur Visa : 
	Pièce/composant..... Matière..... Ensemble..... Produit fini.....	Désignation : REFRIGERATEURS 520L PORTES BOMBÉES et ADE Code : 205 050 / 205 193



- *Modèle : Réfrigérateur /Congélateur (2 portes bombées).
 Température positive dans le réfrigérateur.
 Température négative dans le congélateur.
- *Volume utile dans le compartiment denrées fraîches : 380 Litres
- *Volume utile dans le compartiment basse température : 129 Litres.
- *Dimensions de l'appareil (H x P x L) en mm :
 Sans emballage : 1715x590x711.

 Avec emballage : 1735x648x779.
- *Poids net : 82 Kg
- *Poids brut : 92 Kg
- * Thermostat : Réglable.
- *Dégivrage : manuel (congélateur), Automatique (réfrigérateur)
- *Distributeur d'eau : en option.
- *Eclairage intérieur : Oui.
- *Alimentation-fréquence : 220/230V-50Hz.
- *Consommation d'énergie : 2,24KWh/24h.
- *Classe climatique : N.
- *Fluide frigorigène: R134a
- *C.F.C :0%.
- *Puissance du Compresseur : 235 Watts.
- *Charge en fluide frigorigène: 275 g.
- *Nombre d'étoiles : 2.
- *Revêtement : Epoxy-polyester

N° de révision	00	01	02	folio 1/1
Date de révision	Le 04/06/2012	02/11/2014	21/05/2015	

*ANNEXE N°03 : Fiche Technique Réfrigérateur
320 L.*

TP 5051

 UNITE FROID Sec Etudes et Dev.Prod C.F : 723	FICHE TECHNIQUE		Document N° : 015/2016 Etabli par : L.HAMMAL Fonction : Concepteur Visa : <i>[Signature]</i>
	Pièce/composant..... <input type="checkbox"/> Matière..... <input type="checkbox"/> Ensemble..... <input type="checkbox"/> Produit fini..... <input checked="" type="checkbox"/>	Désignation : REFRIGERATEUR 320L PB	
	Code : 207 070		Approuvé par : M. MBOLHADDA Fonction : Chef de département Visa : <i>[Signature]</i>

*Modèle : Réfrigérateur Congélateur 320L 2 portes.
 Température positive dans le réfrigérateur.
 Température négative dans le congélateur.

*Volume compartiment denrées fraîches : 229 Litres

*Volume compartiment basse température : 82 Litres.

*Dimensions de l'appareil (H x P x L) en mm :
 Sans emballage : 1650 x 748 x 590.
 Avec emballage : 1750 x 807 x 658

*Poids net : 71 Kg
 *Poids brut : 80 Kg
 *Deux Thermostats Réglables : 1 pour le réf et 1 pour le Cong.
 *Dégivrage réfrigérateur : Automatique
 *Dégivrage Congélateur : Manuel.
 *Eclairage intérieur : Réfrigérateur seulement.
 *Alimentation fréquence : 220/230V-50Hz.
 *Consommation d'énergie : 2,31 kWh/24h.
 *Classe climatique : N.
 *Fluide frigorigène: R134a
 *C.F.C :0%.
 *Puissance du Compresseur : 140 Watts.
 *Charge en fluide frigorigène: 160 g.
 *Nombre d'étoiles : 3.
 *Revêtement : Epoxy – polyester.

N°de révision	00	01			folio
Date de révision	Le 10/03/2014	Le 18/05/2015			1/1

ENIEM SOCIETE MERE

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)

Période du 01/01/2015 au 31/12/2015

N° DE COTE	DESIGNATION	Note	Montants au 31/12/2015	Montants au 31/12/2014
70	Ventes et produits annexes		5 381 308 657,82	5 000 555 284,19
72	Variation stocks produits finis et en cours		-288 790 988,80	739 775 884,53
73	Production immobilisée		8 313 643,89	1 930 379,06
74	Subventions d'exploitation			
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 100 831 312,91	5 742 259 547,78
60	Acquis consommés		3 704 299 351,00	3 641 809 442,01
	Services extérieurs et autres consommations		197 742 135,40	213 757 953,83
61	Services extérieurs		89 140 384,31	66 272 358,88
62	Autres services extérieurs		108 601 751,19	147 485 594,95
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		3 902 041 486,40	3 855 567 395,84
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		1 198 789 826,51	1 886 692 151,94
63	Charges de personnels		1 488 238 339,33	1 626 834 430,22
64	Impôts, taxes et versements assimilés		90 310 743,16	77 603 300,39
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-379 758 755,98	152 255 509,62
75	Autre produits opérationnels		69 169 979,62	67 046 293,43
65	Autres charges opérationnelles		430 957 821,27	494 126 951,41
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		700 093 329,28	390 123 035,86
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		383 351 044,24	304 281 561,88
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		-1 156 088 882,67	-360 666 631,37
76	Produits financiers		67 754 834,93	34 120 064,48
66	Charges financières		123 964 554,75	49 217 905,09
	VI - RESULTAT FINANCIER		-56 209 719,82	-15 087 840,61
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		-1 212 298 602,49	-375 754 471,98
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,00	0,00
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		0,00	0,00
698	Autres impôts sur les résultats		0,00	0,00
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-301 816 560,09	-112 558 977,82
692	Imposition différée actif		-301 816 560,09	-112 558 977,82
693	Imposition différée passif			
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 523 307 171,70	6 147 717 467,57
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 435 789 214,10	6 410 912 961,73
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-910 482 042,40	-263 195 494,16
77	Eléments extraordinaires (+ produits)		0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (- charges)		0,00	0,00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-910 482 042,40	-263 195 494,16
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
	XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
	Dont part des minoritaires (1)			
	Part du groupe (1)			

ENIEM SOCIETE MERE

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)

Période du 01/01/2013 au 31/12/2013

N° DE CPTE	DESIGNATION	Note	Montants au 31/12/2013	Montants au 31/12/2012
70	Ventes et produits annexes		5 802 380 717,74	5 795 966 678,49
72	Variation stocks produits finis et en cours		341 151 846,81	-38 677 548,33
73	Production immobilisée		4 019 856,99	1 930 424,23
74	Subventions d'exploitation			
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		6 147 552 421,54	5 761 224 554,39
60	Achats consommés		3 948 383 222,41	3 374 894 947,00
	Services extérieurs et autres consommations		245 937 012,72	221 063 186,83
61	Services extérieurs		76 709 968,36	75 653 333,95
62	Autres services extérieurs		169 227 044,46	145 407 852,88
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		4 194 320 235,13	3 995 958 134,23
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		1 953 232 186,41	1 765 266 420,16
63	Charges de personnels		1 584 579 284,29	1 439 808 562,57
64	Impôts, taxes et versements assimilés		101 689 288,36	95 407 054,79
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		266 963 613,76	330 057 802,79
75	Autre produits opérationnels		109 078 806,59	147 182 948,42
65	Autres charges opérationnelles		415 443 656,62	330 433 480,68
68	Dotation aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		272 860 382,85	266 167 324,40
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		362 848 153,22	187 262 754,91
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		50 586 234,10	67 900 680,14
76	Produits financiers		21 389 116,09	24 465 531,72
66	Charges financières		41 536 193,68	33 153 755,02
	VI - RESULTAT FINANCIER		-20 147 077,59	-8 688 223,30
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		30 439 156,51	59 212 456,84
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,00	0,00
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		0,00	0,00
698	Autres impôts sur les résultats		0,00	0,00
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-5 383 016,67	-1 483 818,72
692	Imposition différée actif		-4 977 316,76	-1 078 118,81
693	Imposition différée passif		-405 699,91	-405 699,91
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 640 868 197,44	6 120 135 768,54
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 605 046 024,26	6 059 439 492,98
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		35 822 173,18	60 696 275,56
77	Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (charges)		0,00	0,00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		35 822 173,18	60 696 275,56
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
	XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
	Dont part des minoritaires (1)			
	Part du groupe (1)			

ENIFM SOC ETE MERE

BIEN

Exercice clos le 31/12/2013

ACTIF						
N° DE COTE	DESIGNATION	NOTE	Montant Brut	Amort. et Provisions	Montant Net au 31/12/2013	Montant Net au 31/12/2012
ACTIF NON COURANT						
20	Immobilisations incorporelles		17 073 846,17	13 863 505,17	3 210 341,00	871 262,84
20*	Logiciels informatiques et assimilés		8 186 225,46	5 081 654,46	3 064 575,00	525 485,54
20*	Congés payés et droits similaires, brevets, licences		8 887 620,72	8 471 850,72	425 750,00	445 780,00
21	Immobilisations corporelles		19 352 861 851,53	11 170 827 328,74	8 182 024 622,79	8 282 238 810,85
211	Terains		5 291 900 857,00		5 291 900 857,00	5 291 900 857,00
21*	Agencement et aménagements du terrain		34 619 579,55	28 638 275,73	6 211 294,86	9 439 618,07
21*	Bâtiements		7 705 534 280,88	5 026 538 822,98	2 678 997 441,22	2 579 674 653,23
21*	Installations techniques, matériel et outillage industriel		6 079 239 309,11	5 691 211 438,52	188 027 870,45	84 001 900,87
21*	Autres immobilisations corporelles		240 857 842,25	223 970 785,05	16 887 059,22	17 361 781,98
22	Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
23	Immobilisations en cours		47 470 860,50		47 470 860,50	131 635 904,46
24	Immobilisations financières		1 471 000 000,00	986 000 000,00	485 000 000,00	485 000 000,00
241	Titres de l'Etat		1 471 000 000,00	986 000 000,00	485 000 000,00	485 000 000,00
27	Autres immobilisations financières		602 514 004,04	0,00	602 514 004,04	415 441 788,16
	Autres titres immobilisés		0,00	0,00	0,00	0,00
	Prêts et autres actifs financiers non courants		602 514 004,04	0,00	602 514 004,04	415 441 788,16
27*	Dépôts et cautionnements versés		37 339 134,53		37 339 134,53	29 732 774,05
27*	Autres créances immobilisées		565 144 608,51		565 144 869,51	385 284 989,81
133	Impôts différés actif		65 524 477,08		65 524 477,05	120 467 047,48
TOTAL ACTIF NON COURANT			21 556 234 839,40	12 170 190 833,81	9 386 044 006,46	9 435 836 593,69
ACTIF COURANT						
3	Stocks et en cours		5 096 162 911,68	130 148 360,68	4 986 016 550,98	4 842 028 300,94
30	Stocks de marchandises		18 825 793,57		18 825 793,57	1 918 021,02
31	Matières premières et fournitures		1 833 179 492,37	75 283 511,59	1 757 946 980,78	1 750 611 909,79
32*	Fournitures consommables		438 108 294,00	22 770 476,20	415 338 817,80	335 571 741,66
32*	Matériaux consommables		51 155 151,44	1 644 815,93	49 510 335,49	30 677 083,78
331	Produits en cours		320 508 450,54		320 508 450,54	240 488 543,27
351	Produits intermédiaires		50 121 600,87	14 178 914,86	35 942 686,01	29 630 028,59
35*	Produits finis		2 338 445 390,70	18 316 640,00	2 320 128 750,70	2 047 367 130,01
35*	Produits dérivés et produits de récupération (pécheries, moules)		2 238 898,50		2 238 898,50	1 478 169,22
37	Stocks à l'étranger		44 581 859,97		44 581 859,97	244 348 086,01
Créances et emplois assimilés			2 202 740 478,44	691 867 671,73	1 610 872 806,66	1 485 434 714,08
Créances clients			1 343 946 155,86	398 210 686,13	945 735 473,73	911 867 484,38
41*	Clients		822 538 777,25		822 538 777,25	804 024 689,11
41*	Clients, effets à recevoir		19 428 660,48		19 428 660,48	18 947 695,27
41*	Clients douteux		395 210 686,13	395 210 686,13	0,00	0,00
Autres débiteurs			765 896 878,96	195 686 985,55	560 241 893,31	601 712 587,89
40*	Fournisseurs, avances et acomptes versés, RRR		303 340 910,15	124 478 484,05	178 812 426,09	136 404 280,27
40*	Groupe et associés		454 738 356,93	71 228 501,53	383 507 855,37	368 289 160,77
46	Débiteurs divers et créditeurs divers		821 601,55		821 601,35	0,00
46*	Charges constatées d'avance				0,00	3 100,60
44	Impôts et assimilés		112 895 439,62	0,00	112 895 439,62	52 359 682,01
44*	Etat, impôts sur les résul tats		112 895 439,62		112 895 439,62	62 230 561,55
44*	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires				0,00	121 100,47
48	Autres créances et emplois assimilés		0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés			238 020 775,25	0,00	238 020 775,25	643 719 513,66
Placements autres actifs financiers courants			0,00	0,00	0,00	0,00
Trésorerie			238 020 775,25	0,00	238 020 775,25	643 719 513,66
51	Banque, établissements financiers et assimilés		237 439 231,25		237 439 231,25	643 302 789,86
53	Caisse		571 544,00		571 544,00	406 724,00
54	Règles d'avance et accrédités		10 000,00		10 000,00	10 000,00
TOTAL ACTIF COURANT			7 536 924 186,35	722 014 032,46	6 814 910 153,89	8 952 487 529,68
TOTAL GENERAL ACTIF			29 093 159 004,75	12 892 204 866,37	16 200 954 160,35	18 388 293 122,67

ENIEM SOCIETE MERE

BILAN

Exercice clos le 31/12/2013

PASSIF				
N° DE COTE	DESIGNATION	NOTE	Montants au 31/12/2013	Montants au 31/12/2012
CAPITAUX PROPRES				
	Capital émis			
101	Capital social		13 114 531 337,69	13 114 531 337,69
1010	Dotations bénéficiaires		10 279 900 000,00	10 279 900 000,00
102	Autres fonds propres		2 634 751 337,69	805 019 054,47
108	Compte d'exploitation			1 954 719 282,22
109	Capitaux non appelés			
	Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
104	Ecart d'évaluation		270 150 057,49	206 544 058,70
106	Réserves (légale, statutaire, ordinaire, réglementée)			
105	Ecart de réévaluation		270 150 057,49	206 544 058,70
107	Ecart d'équivalence (1)		141 023 109,51	143 218 155,34
12	Résultat net - Résultat net part du groupe (1)			
11	Autres capitaux propres - Report à nouveau		38 822 173,16	60 596 215,55
110	Résultat en instance d'affectation		107 819 803,36	95 261 302,55
110	Ajustement pour changement de méthode comptable			53 454 722,23
			107 819 803,36	26 756 620,32
	Part de la société consolidante (1)			
	Part minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I			13 669 346 281,23	13 621 271 130,84
PASSIF NON COURANT				
	Emprunts et dettes financières			
16	Emprunts et dettes assimilés		762 441 995,89	790 932 399,05
17	Dettes rattachées à des participations		762 441 995,89	760 932 329,05
	Impôts (différés et provisionnés)			
134	Impôts différés passif		144 411 123,90	127 410 728,79
136	Provisions pour impôts		144 411 123,90	127 410 728,78
228	Autres dettes non courantes			
	Provisions et produits comptabilisés d'avance			
153	Provisions pour pensions et obligations similaires		452 073 181,30	740 374 035,87
156	Provisions pour renouvellement des immobilisations		423 177 160,26	717 411 216,51
158	Autres provisions pour charges - passifs non courants			
131	Subventions d'équipement		13 508 865,12	18 962 363,12
132	Autres subventions d'investissement		8 755 657,13	12 010 400,24
			634 057,73	
TOTAL PASSIF NON COURANT II			1 358 926 680,89	1 686 717 223,81
PASSIF COURANT				
	Fournisseurs et comptes rattachés			
401	Fournisseurs de stocks et services		522 721 922,40	508 662 686,18
403	Fournisseurs, effets à payer		150 748 168,72	449 147 108,60
404	Fournisseurs d'immobilisations		849 253,74	648 253,74
408	Fournisseurs factures non parvenues		11 203 475,19	15 115 051,87
			48 071 020,33	43 751 221,97
	Impôts			
444	Etat, impôts sur les résultats		219 651 448,60	23 816 581,78
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires			
447	Autres impôts, taxes et versements assimilés		155 172 925,16	23 312 312,75
	Autres dettes			
419	Clients crédit avances reçues, RRR à accorder autres avois à établir		320 923 303,00	208 895 952,43
42	Personnel et comptes rattachés		3 549 972,05	5 644 117,24
43	Organismes sociaux et comptes rattachés		24 548 795,88	35 404 105,58
440	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers		152 181 455,26	120 652 455,05
443	Opérateurs particulières avec l'Etat et les collectivités Publiques		20 739 660,32	23 523 259,08
448	Etat, charges à payer et produits à recevoir (hors impôts)			1 079,02
45	Debiteurs divers et créditeurs divers		5 582 238,12	
49	Charges ou produits constatés d'avance et provisions			6 030 700,28
	Trésorerie passif			
	Comptes bancaires courants		2 418 256,87	3 427 500,77
513	Banques, établissements financiers et assimilés		109 369 222,16	358 929 537,53
518	Banques, établissements financiers et assimilés		83 533 333,32	323 573 333,34
52	Instruments financiers dérivés		26 030 688,88	25 690 234,19
TOTAL PASSIF COURANT III			1 172 980 978,26	1 100 304 767,82
TOTAL GENERAL PASSIF I + II + III			16 230 954 138,38	16 388 283 122,57

ENIEM SOCIETE MERE			
BILAN			
Exercice clos le 31/12/2015			
ACTIF			
N° DE CPTÉ	DESIGNATION	Montant Net au 31/12/2015	Montant Net au 31/12/2014
ACTIF NON COURANT			
20	Immobilisations incorporelles	2 759 866,00	3 122 666,00
204	Logiciels informatiques et assimilés	2 314 100,00	2 676 900,00
205	Concessions et droits similaires, brevets, licences	445 766,00	445 766,00
21	Immobilisations corporelles	7 988 719 035,28	8 067 069 005,27
211	Terrains	6 291 199 040,00	5 291 199 040,00
212	Agencements et aménagements de terrain	792 242,49	971 017,49
213	Batiments	2 292 897 178,68	2 486 817 212,26
215	Installations techniques, matériel et outillage indust	370 238 073,72	254 990 238,60
219	Autres immobilisations corporelles	33 592 502,39	33 290 895,92
22	Immobilisations en concession	0,00	0,00
23	Immobilisations en cours	198 376 121,81	76 488 291,25
26	Immobilisations financières	485 000 000,00	485 000 000,00
281	Titres de filiales	485 000 000,00	485 000 000,00
27	Autres immobilisations financières	590 231 254,64	590 108 057,34
	Autres titres immobilisés	0,00	0,00
	Prêts et autres actifs financiers non courants	590 231 254,64	590 108 057,34
275	Dépôts et cautionnements versés	25 207 098,22	25 083 901,92
276	Autres créances immobilisées	565 024 155,42	565 024 155,42
133	Impôts différés actif	403 194 996,94	130 663 516,21
TOTAL ACTIF NON COURANT		9 660 201 274,67	9 352 451 536,07
ACTIF COURANT			
3	Stocks et encours	4 668 906 564,74	5 163 562 851,74
30	Stocks de marchandises	22 495 268,56	37 216 216,80
31	Matères premières et fournitures	1 242 558 338,75	1 262 779 354,64
321	Fournitures consommables	370 427 405,43	393 681 990,79
322	Matères consommables	62 259 823,12	47 817 550,98
331	Produits en cours	342 920 119,35	319 806 810,88
335	Travaux en cours		
341	Etudes en cours en cours		
345	Prestations de services en cours		
351	Produits intermédiaires	13 513 878,02	14 266 575,23
355	Produits finis	2 582 633 485,83	3 000 486 998,66
358	Produits résiduels ou mat. de récupération (déchet	2 858 992,30	2 648 778,95
37	Stocks à l'extérieur	39 238 453,38	85 858 574,81
38	Achats stockés		
	Créances et emplois assimilés	2 083 056 411,53	1 539 633 916,17
	Créances clients	1 061 407 096,52	797 503 652,89
411	Clients	1 061 407 096,52	788 298 320,60
413	Clients, effets à recevoir		9 205 332,29

416	Clients douteux	0,00	
	Autres débiteurs	745 767 943,68	601 854 729,08
409	Four-débit, avanc. et acompt. versés,RRR	339 721 890,54	228 346 883,71
42	Personnel et comptes rattachés	7 324 181,68	
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers	266 986,82	
45	Groupe et associés	393 456 865,37	373 507 865,37
48	Débiteurs divers et créditeurs divers	4 967 644,47	
486	Charges constatées d'avances	30 375,00	
	44 Impôts et assimilés	275 880 371,33	140 275 534,20
444	Etat, impôts sur les résultats	159 446 881,11	140 275 534,20
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires	116 433 490,22	
447	Autres impôts, taxes et versements assimilés		
48	Autres créances et emplois assimilés	0,00	0,00
	Disponibilités et assimilés	405 633 130,07	238 138 726,61
	Placements autres actifs financiers courants	0,00	0,00
	Trésorerie	405 633 130,07	238 138 726,61
51	Banque, établissements financiers et assimilés	405 033 148,07	237 512 449,61
52	instruments financiers dérivés		
53	Caisse	598 882,00	616 277,00
54	Régies d'avances et accreditifs		10 000,00
TOTAL ACTIF COURANT		7 157 595 106,34	6 841 335 494,52
TOTAL GENERAL ACTIF		16 825 876 381,01	16 293 787 030,59

FNIEM SOCIETE MERE

BILAN
Exercice clos le 31/12/2015

		PASSIF		
N° DE COTE	DESIGNATION	NOTE	Montants au 31/12/2015	Montants au 31/12/2014
CAPITAUX PROPRES				
			13 114 531 337,89	13 114 531 337,89
101	Capital émis		10 273 800 000,00	10 273 800 000,00
1011	Capital social		2 834 731 337,89	2 834 731 337,89
1013	Dotations définitives			
102	Autres fonds propres			
108	Compte d'exploitation			
109	Capital non appelé		285 632 230,67	285 632 230,67
	Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
104	Écart d'évaluation		285 632 230,67	285 632 230,67
106	Réserves (légale, statutaire, ordinaire,réglementée)		137 476 487,97	138 799 674,43
105	Écart de réévaluation			
107	Écart d'équivalence (1)			
12	Résultat net - Résultat net par du groupe (1)		-910 482 042,40	-263 196 494,16
11	Autres capitaux propres - Report à nouveau		-263 196 494,16	76 600 195,15
110	Résultat en instance d'affectation			
119	Ajustement pour changement de méthode comptable		-21 302 585,81	76 600 195,16
	Part de la société consolidante (1)			
	Part minoritaires (1)		12 336 576 543,08	13 352 267 843,84
TOTAL CAPITAUX PROPRES I				
PASSIF NON COURANT				
			1 315 481 188,58	938 851 892,33
16	Emprunts et dettes financières		1 315 481 188,58	938 851 892,33
	Emprunts et dettes assimilés			
17	Dettes rattachées à des participations			
	Impôts (différés et provisionnés)		- 09 770 089,05	124 371 279,81
134	Impôts différés passif		109 718 069,05	124 371 279,81
155	Provisions pour impôts			
229	Autres dettes non courantes		503 182 474,51	346 527 356,00
	Provisions et produits comptabilisés d'avance		462 499 464,52	316 262 590,07
153	Provisions pour pensions et obligations similaires			
153	Provisions pour renouvellement des immobilisations		53 083 279,21	23 678 772,74
156	Autres provisions pour charges - passifs non courants		6 619 739,72	7 575 668,32
131	Subventions d'équipement			103 304,27
152	Autres subventions d'investissements		1 928 421 762,54	1 409 860 228,14
TOTAL PASSIF NON COURANT II				
PASSIF COURANT				
			561 702 773,70	420 175 296,28
401	Fournisseurs et comptes rattachés		429 840 224,46	370 471 865,58
	Fournisseurs de stock et services			
403	Fournisseurs, effets à payer		619 293,74	648 230,74
404	Fournisseurs d'immobilisations		10 248 386,92	15 676 677,99
405	Fournisseurs d'immobilisations, effets à payer			
406	Fournisseurs factures non parvenues		- 12 984 188,66	33 376 481,87
	Impôts		217 372 607,10	92 793 673,96
444	Etat, impôts sur les résultats			
446	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		214 474 025,10	87 798 471,93
447	Autres impôts, taxes et versements assimilés		2 896 582,00	7 200,00
	Autres dettes		401 032 701,01	341 185 634,60
219	Clients crédit, avances reçues, RRR à recevoir, titres avérés à émettre		2 248 474,85	44 5 620,96
503	Vers. restant à effectuer sur val. mobilières de placement non libérées			
42	Personnel et comptes rattachés		322 181 961,51	220 238 130,68
43	Organismes sociaux et comptes rattachés		44 814 274,57	60 424 568,71
441	Etat, et autres collect. publiques - subventions à recevoir			
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des titres		25 317 876,68	26 761 410,24
443	Opérations particulières avec l'Etat et les collectiv. Publiques			- 4 192 474,01
448	Frais, charges à payer et produits à recevoir (noté impôts)		6 056 755,40	7 548 067,55
45	Groupe et associés		- 8 473 000,00	482 540,17
45	Débiteurs à verser et créateurs à verser		142 580,00	64 902,56
46	Charges ou produits constatés d'avance et provisions		1 380 768 002,80	677 683 363,85
	Trésorerie passif		1 364 000 000,00	660 000 000,00
519	Comptes bancaires courants		26 768 002,80	27 693 263,86
512	Banque - établissements financiers et assimilés			
52	Instruments financiers dérivés			
TOTAL PASSIF COURANT III			7 560 876 084,31	1 531 388 958,61
TOTAL GENERAL PASSIF I+II+III			16 625 876 301,01	16 293 767 810,59



Liste des illustrations

Liste des tableaux

Tableau n°01 : La distinction conceptuelle des notions relative à l'innovation.....	15
Tableau n°02 : Les fonctions de l'innovation.....	17
Tableau n°03 : Formes d'innovation selon son impact sur le marché.....	19
Tableau n°04 : Les caractéristiques de l'innovation.....	20
Tableau n°05 : Les différents risques de l'innovation.....	22
Tableau n°06 : les voies d'accès à l'innovation.....	31
Tableau n°07 : Les méthodes de management de l'innovation.....	34
Tableau n°08 : Les éléments de l'intensité concurrentielle.....	66
Tableau n°09 : Les axes de recherche de la veille technologique.....	68
Tableau n°10 : Les sources d'informations pour la veille technologique.....	70
Tableau n°11 : Les sources d'informations informelles.....	73
Tableau n°12 : l'évolution de l'ENIEM.....	80
Tableau n°13 : Les concurrents de l'ENIEM.....	90
Tableau n°14 : Les forces et les faiblesses de l'innovation du réfrigérateur RS 218.....	101
Tableau n°15 : Les emplois des bilans financiers de l'année 2013 à 2015.....	103
Tableau n°16 : Les ressources des bilans financiers de l'exercice 2013 à 2015.....	104
Tableau n°17 : Le calcul du fonds de roulement par le haut du bilan.....	105
Tableau n°18 : Le calcul du fonds de roulement par le bas du bilan.....	105
Tableau n°19 : Calcul du fonds de roulement propres.....	106
Tableau n°20 : Calcul du besoin en fonds de roulement.....	107
Tableau n°21 : Calcul de la trésorerie par la 1 ^{ère} méthode.....	108

Tableau n°22 : Calcul de la trésorerie par la 2 ^{ème} méthode.....	108
Tableau n°23 : Tableau du compte de résultat 2013	108
Tableau n°24 : Tableau du compte de résultat 2014.....	109
Tableau n°25 : Tableau du compte de résultat 2015.....	111
Tableau n°26 : Evolution des SIG en %.....	112
Tableau n°27 : Calcul de la CAF.....	114
Tableau n°28 : Calcul d'autofinancement.....	115

Liste des figures

Figure n°01 : Les formes de l'innovation selon la nature.....	18
Figure n°02 : Les questions qui devront contenir par l'idée de l'innovation.....	25
Figure n°03 : Le plan d'action par le passage d'une idée au projet.....	26
Figure n°04 : Le modèle de la boîte noire.....	28
Figure n°05 : Le modèle « science Push ».....	29
Figure n°06 : le modèle « Demande Pull ».....	30
Figure n°07 : le modèle linéaire.....	33
Figure n°08 : Classement des outils de management.....	52
Figure n°09 : Le modèle des cinq forces de Porter.....	57
Figure n°10 : Les sources de l'avantage concurrentiel.....	61
Figure n°11 : La chaîne de valeur.....	65
Figure n°12 : Les composantes de la veille stratégique.....	66
Figure n°13 : Les paramètres concurrentiels.....	71
Figure n°14 : La démarche de la veille stratégique.....	72
Figure n°15 : Les sources d'informations formalisées.....	83
Figure n°16 : Schéma des unités de l'ENIEM.....	84
Figure n°17 : Organigramme de l'ENIEM.....	88
Figure n°18 : Organigramme de l'unité froid.....	94
Figure n°19 : Le processus et les acteurs de la veille au sein de l'unité commerciale de l'ENIEM.....	96
Figure n°20 : Le circuit frigorifié.....	98
Figure n°21 : Les batteries du réfrigérateur RS 218.....	98

Figure n°22 : Le compresseur du réfrigérateur RS 218.....	99
Figure n°23 : l'armoire du réfrigérateur RS 520 L.....	99
Figure n°24 : La cuve et la contre porte du réfrigérateur RS218.....	99
Figure n°25 : Le réfrigérateur RS 218.....	100

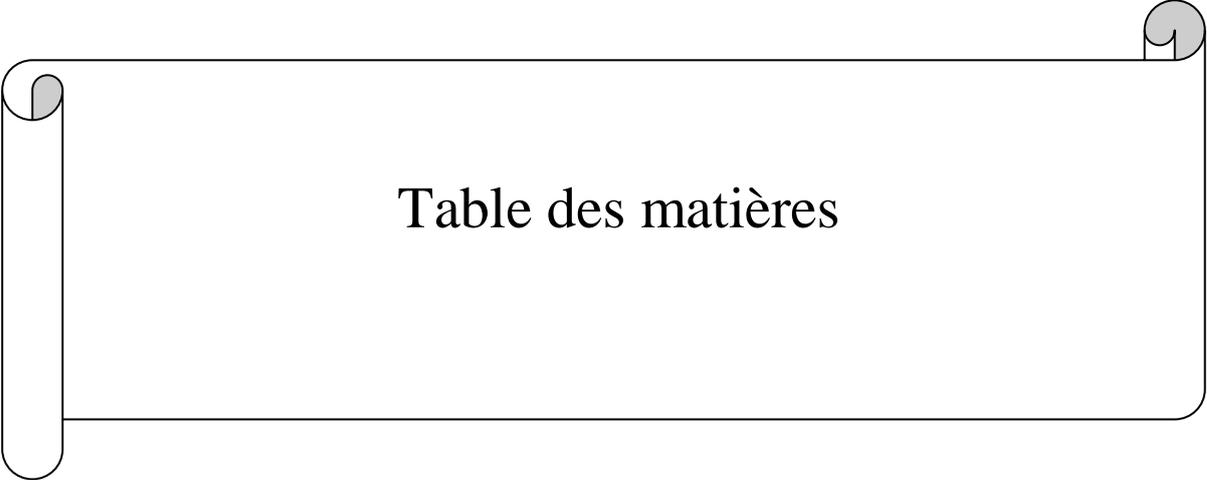


Table des matières

Table des matières

Remercîments et dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....	12
Chapitre I : Notion globales sut l'innovation.....	18
Introduction	18
Section 01 : Généralité sur l'innovation.....	19
1. Définitions et concepts clés de l'innovation.....	19
2. Les objectifs et les fonctions d'innovation.....	21
3. Les différentes formes de l'innovation.....	22
4. Les caractéristiques de l'innovation.....	25
5. Les enjeux et les risques de l'innovation.....	26
Section 02 : Processus de l'innovation.....	29
1. Les étapes du processus d'innovation.....	29
2. Les modèles du processus d'innovation	33
Section 03 : Le management de l'innovation.....	38
1. Définition du management de l'innovation.....	38
2. Les outils de management de l'innovation.....	38
3. Les stratégies de l'innovation.....	40
4. La gestion de l'innovation.....	41
5. L'innovation est un facteur déterminé de la compétitivité des entreprises	42

Conclusion.....	44
Chapitre II : La contribution de l'innovation dans la compétitivité	
dans la compétitivité des entreprises	46
Introduction.....	46
Section 01 : Présentation de la notion de compétitivité	47
1. Définition de la compétitivité.....	47
2. Les types de la compétitivité.....	47
3. Les facteurs de la compétitivité.....	49
4. Les indicateurs de mesure de la compétitivité des entreprises.....	49
Section 02 : L'impact de l'innovation sur l'analyse de la concurrence.....	54
1. La relation entre l'innovation et la concurrence.....	54
2. L'impact de l'innovation sur les cinq forces de porter.....	59
3. L'innovation est une source d'avantage concurrentiel.....	60
Section 03 : L'importance de l'intelligence compétitivité et de la veille technologique au processus d'innovation	67
1. Définitions, utilité et caractéristiques de la veille stratégique.....	67
2. Les composantes de la veille strategique ou les grands types de veille.....	69
3. La démarche de la veille stratégique	75
Conclusion	80
Chapitre III : La place de l'innovation au sein de l'ENIEM.....	
82	
Introduction.....	82
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	83
1. Présentation de l'entreprise ENIEM.....	83
2. Présentation de l'unité Froid de l'ENIEM.....	90
Section 02 : La veille stratégique au sein de l'ENIEM et le processus d'innovation du réfrigérateur RS218.....	94

1. La veille stratégique (intelligence compétitive) au sein de l'ENIEM.....	94
2. La veille technologique	99
3. Processus d'innovation du Réfrigérateur RS218 au sein de l'ENIEM.....	100
Section 03 : L'impact financier de l'innovation au sein de l'ENIEM.....	108
1. Présentation des bilans financiers 2013, 2014 et 2015.....	108
2. Analyse de l'équilibre financier de l'ENIEM.....	109
3. Analyse des comptes de résultat de l'ENIEM.....	109
4. La capacité d'autofinancement et l'autofinancement de l'ENIEM.....	119
Conclusion	
Conclusion générale.....	123
Bibliographie.....	127
Annexes	131
Liste des tableaux figures.....	142
Table des matières.....	146