

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE UNIVERSITE

MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU

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



**Mémoire de fin d'études Présenté en vue de  
l'obtention du diplôme de master**

Option : Management stratégique

**Thème**

**Stratégies d'innovation et compétitivité des  
Entreprises**

Cas d'étude :

**Groupe pharmaceutique SAIDAL**

**Réalisé par :**

- **LOUNIS AYAT**
- **SOUKANE ANNY**

**Encadré par :**

**- M. DRIR Mohamed**

**Soutenu devant le jury d'examen composé de :**

- **M. ZERKHEFAOUI Lyas** MCA **Président**
- **M. DRIR Mohamed** MAA **Rapporteur**
- **M. MEZIAINI Yacine** MAA **Examineur**

**Co- encadrante :**

- **Mme OUAZENE Hassina**

**Date de soutenance : 01/07/2025**

**Promotion : 2024/2025**

## *Remerciements :*

*Nous remercions Dieu le tout puissant pour le courage, la patience qui nous ont été utiles tout au long de notre parcours.*

*Nous tenons à exprimer notre plus profonde gratitude à notre encadrant, Monsieur DRIR Mohamed, dont la bienveillance éclairée, les conseils avisés et le suivi assidu ont guidé nos pas tout au long de ce cheminement intellectuel. Qu'il trouve ici l'expression de notre reconnaissance la plus sincère pour sa présence attentive et ses encouragements constants.*

*À nos parents bien-aimés, piliers silencieux de nos espérances, nous adressons des remerciements empreints d'une émotion sincère. Leur foi inébranlable en nos capacités, leur amour inconditionnel et leur patience infinie ont été pour nous des étoiles dans les nuits de doute, des phares lumineux dans les brumes de l'effort.*

*Nos pensées reconnaissantes vont également à l'ensemble de l'équipe pédagogique, en particulier à nos illustres professeurs : MEZIAINI Yacine, MATMAR Dalila, ZERKHFAOUI Lyes, MAHMOUDIA Mehenna, OUIKANE Nahida, ainsi que tous les autres professeurs, gardiens du savoir, qui par leur dévouement et leur passion, nous ont ouvert les portes de la connaissance. Grâce à eux, notre spécialité ne fut point un simple parcours académique, mais bien une aventure intellectuelle profonde, riche de sens, et désormais ancrée durablement en nous.*

*Nous souhaitons également exprimer nos sincères remerciements à l'ensemble du personnel de l'entreprise qui nous a accueilli, et tout particulièrement à Madame OUAZENE Hassina notre Co-encadrante, ainsi qu'à Mme.Meguellati Rafika, M.BELAID Hamid, Mme AFFAF AMARA, pour leur disponibilité, leur accompagnement et leur soutien constant.*

*Enfin, nos plus vifs remerciements s'adressent à toutes celles et ceux qui, de près ou de loin, ont contribué, par un geste, un mot ou une intention, à l'aboutissement de ce projet.*

**AYAT & ANNY**

## *Dédicace :*

*Je dédie ce mémoire :*

*À celle qui incarne ma lumière et mon souffle, à la femme qui a été, et demeure, ma source inépuisable d'inspiration, de courage et d'amour. À toi, maman chérie, LADDAOUI NORA, douce étoile de ma vie, dont la tendresse et les sacrifices silencieux ont bercé chacun de mes pas. Que cette modeste œuvre te rende hommage, à la hauteur de tout ce que tu représentes pour moi.*

*À l'homme de ma vie, dont la force tranquille, l'intégrité et l'amour inconditionnel ont façonné mon être et guidé mes pas vers l'excellence. À toi, mon père bien-aimé, LOUNIS ELHADI, je dois ma vie, ma réussite et le respect que je porte en mon cœur. Puisse ce travail être l'écho de ta fierté.*

*À mes frères de sang et de cœur, LOUNIS FAROUK et LOUNIS WASSIM, compagnons fidèles de mes joies comme de mes épreuves, pour votre soutien constant, vos encouragements silencieux mais puissants, et votre présence réconfortante tout au long de ce périple académique. Vos regards bienveillants ont été pour moi des balises d'espérance.*

*À ma tante, NABILA, que Dieu l'accueille dans sa sainte miséricorde. Ton absence m'habite, mais ton souvenir illumine encore mon cœur. Ce mémoire est aussi un murmure d'amour vers les cieux.*

*À mon grand-père LADDAOUI MOHEND TAHAR, à mes tantes et mes oncles, dont la foi en mon potentiel n'a jamais vacillé, je vous adresse toute ma gratitude. Votre confiance fut un levier précieux vers l'accomplissement de mes ambitions.*

*À ANNY, mon binôme de route et de cœur, pour sa présence constante, son sérieux exemplaire, son écoute généreuse, et son soutien inestimable. Ta patience et ta loyauté ont été les piliers silencieux de cette traversée.*

*Enfin, à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail. Que cette modeste réussite soit l'écho de vos prières, le fruit de votre bienveillance, et la reconnaissance de votre indéfectible soutien.*

*Merci d'avoir été là, avec constance, amour et lumière.*

**AYAT**

## *Dédicace :*

*Je dédie ce modeste travail à toutes celles et ceux qui ont toujours cru en moi, et qui ont été  
ma lumière et mon guide tout au long de mon parcours.*

*A la femme qui incarne la force et la résilience,  
A Mon modèle, la lumière douce de mes jours, force silencieuse de mes nuits.  
Pour ton amour, pour chaque prière murmurée, chaque regard rassurant.*

*Tu es la racine de ma persévérance.*

*Merci maman.*

*A toi, Papa,*

*Pour ton amour qui console sans mots,*

*Pour ton soutien, tes encouragements*

*Pour ce regard fier qui me pousse à aller plus loin.*

*Tu es ce repère stable dans mes mouvements d'âme.*

*A mes frères,*

*Pour votre présence bruyante ou discrète, mais toujours fidèle,  
Pour les rires et les épaules solides qui ont coloré mes jours gris.*

*A mes amis,*

*Qui ont su me faire rire quand le poids devenait trop lourd,  
Qui m'ont tendu la main, parfois sans même le savoir,  
Merci pour les éclats de voix mais surtout pour les éclats de cœur.*

*A tata Nora,*

*Tes mots, ta douceur, ton accueil*

*Et tes encouragements*

*Et l'amour que tu nous as offert sans compter.*

*A mon alter égo, mon binôme*

*Pour cette aventure vécue main dans la main,*

*Pour ta patience, ton implication, ta force tranquille,*

*Et pour ces moments, parfois légers, parfois lourds, que nous avons surmontés ensemble.*

*Merci d'avoir été mon miroir et mon appui dans ce voyage.*

*Anny*

# *Liste des abréviations*

## LISTE DES ABREVIATIONS

### *Liste des abréviations:*

Acronyme	Désignation
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.
<b>LCAG</b>	Learned, Christensen, Andrews, Guth – Modèle d'analyse stratégique précurseur du SWOT.
<b>BCG</b>	Boston Consulting Group (matrice de portefeuille).
<b>PESTEL</b>	Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal.
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Économiques.
<b>R&amp;D</b>	Recherche et Développement.
<b>MVP</b>	Minimal Viable Product.
<b>SIN</b>	System Integration and Networking Model.
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale.
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management.
<b>AFNOR</b>	Association Française de Normalisation.
<b>AFNOR FD X50-115</b>	Fascicule de documentation de l'AFNOR sur les démarches qualité dans les services.
<b>RVD</b>	La théorie des ressources (Resource-Based View).
<b>VRIO</b>	Value, Rarity, Imitability, Organization (outil d'analyse de l'avantage concurrentiel).
<b>VRIS</b>	Value, Rarity, Inimitability, Sustainability (variante du modèle VRIO avec durabilité).
<b>SMQ</b>	Système de Management de la Qualité.
<b>TQM</b>	Total Quality Management.
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut.
<b>PDCA</b>	Plan, Do, Check, Act.
<b>SPA</b>	Société Par Action.
<b>TCER</b>	Taux de Change Effectif Réel.
<b>INSEE</b>	Institut National de la Statistique et des Études Économiques.

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>PME</b>	Petite et Moyenne Entreprise.
<b>CA</b>	Chiffre d'affaires.
<b>IQVIA</b>	IMS Quintiles Virtual Intelligence Applications (société d'analyse du marché pharmaceutique).
<b>DA</b>	Dinar Algérien.
<b>TIC</b>	Technologies de l'Information et de la Communication.
<b>PCA</b>	Pharmacie Centrale Algérienne.
<b>ENPP</b>	Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique.
<b>UV</b>	Unités-Vente.
<b>UCD</b>	Unité de Commercialisation et de Distribution.
<b>USD</b>	United States Dollar.
<b>KPMG</b>	Klynveld Peat Marwick Goerdeler (cabinet d'audit et de conseil).
<b>FDM</b>	Falsified Medicines Directive (Directive européenne sur les médicaments falsifiés).
<b>ISO 9001</b>	Norme internationale du management de la qualité.
<b>TIC</b>	Technologies de l'Information et de la Communication.
<b>RH</b>	Ressources Humaines.
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance).

*Liste des tableaux et des  
figures*

## LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

### ❖ Liste des tableaux :

- Tableau n°01 : types d'innovation d'après markides et Geroski(2004): exemple de l'industrie automobile ..... 15
- Tableau n°02 : Synthèse des théories relatives à l'évolution du concept d'innovation managériale. .... 17
- Tableau n°03 : analyse des différents outils méthodologiques de l'innovation. .... 35
- Tableau n° 04 : Evolution du Chiffre d'affaires 2022 -2024 et perspectives 2025 ..... 79
- Tableau n°05 : Evolution de la production 2022 -2024 et perspectives 2025 ..... 80
- Tableau n° 06 : Evolution de la valeur ajoutée 2022 -2024 et perspectives 2025 ..... 80
- Tableau n°07 : Evolution d'Excédent brut d'exploitation 2022 -2024 et perspectives 2025 ..... 80
- Tableau n°08 : Evolution du Résultat opérationnel 2022 -2024 et perspectives 2025 ..... 80
- Tableau n°09 : Evolution du Résultat Net 2022 -2024 et perspective 2025 ..... 81
- Tableau n°10 : Evolution des effectifs 2022 -2024 et perspective 2025 ..... 81
- Tableau n°11 : Positionnement stratégique de SAIDAL ..... 103
- Tableau n°12 : Analyse comparative entre SAIDAL et l'entreprise concurrente X ..... 105
- Tableau n°13 : Tableau de mesures stratégiques proposées pour SAIDAL ..... 109

### ❖ Liste des figures :

- Figure n°01 : détermination d'équilibre de la perturbation et la croissance dans l'innovation ..... 08
- Figure n°02 : comparaison des sources de motivation dans l'innovation ..... 08
- Figure n°03 : cycle de destruction créatrice ..... p9
- Figure n°04 : voies vers l'avantage concurrentiel ..... p 10
- Figure n°05 : courbe de Rogers diffusion des innovations ..... 11
- Figure n°06 : le cadre d'innovation de P. Drucker ..... 12
- Figure n°07 : le processus d'innovation..... 21

## LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

- Figure n°08 : Evaluation des idées d'innovation .....	25
- Figure n°09 : Le processus d'innovation .....	27
- Figure n°10 : Modèle de la boîte noire.....	27
- Figure n°11 : Le modèle science push .....	28
- Figure n°12 : Le modèle Demand pull. ....	28
- Figure n°13 : le modèle interactif .....	29
- Figure n°14: chain linked model .....	30
- Figure n°15 : présentation du modèle d'Edgar Schein explicatif des trois niveaux de la culture .....	37
- Figure n°16 : Les dimensions de la performance.....	46
- Figure n°17 : La chaîne de valeur de Porter .....	53
- Figure n°18 : schéma explicatif des facteurs de compétitivité .....	64
- Figure n°19 : cycle d'amélioration continue .....	66
- Figure n°20 : cycle de transformation numérique.....	67
- Figure n°21 : Les marchés pharmaceutiques les plus importants .....	71
- Figure n°22 : Concentration géographique du marché pharmaceutique .....	72
- Figure n°23 : Positionnement de SAIDAL en valeur .....	73
- Figure n°24 : Répartition des parts de marché de SAIDAL. ....	73
- Figure n° 25 : schéma explicatif de l'évolution de groupe SAIDAL et son historique .....	75
- Figure n°26 : Organigramme structurel du groupe SAIDAL en 2010 .....	76
- Figure n°27 : Organigramme intérimaire.....	77
- Figure n°28 : Organigramme structurel du groupe SAIDAL en 2012 .....	78
- Figure n°29 : Organigramme structurel du groupe SAIDAL de 2023 .....	79
- Figure n°30 : Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge .....	83
- Figure n°31 : répartition de l'échantillon selon l'expérience au niveau de SAIDAL.....	84
- Figure n°32: Répartition selon les unités ou services .....	85

## LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

- Figure n°33: Familiarité des répondants avec le terme « innovation » ..... 86
- Figure n°34: Perception interne de l'existence d'un département R&D selon les répondants.  
..... 87
- Figure n°35 : Perception de la structure interne de SAIDAL face à l'innovation..... 88
- Figure n°36: analyse du développement de nouvelles idées au sein de SAIDAL..... 88
- Figure n°37 : Analyse la perception des employés de la stratégie d'innovation..... 89
- Figure n°38 : Perceptions des employés concernant l'évaluation de l'innovation chez SAIDAL. .... 90
- Figure n°39 : analyse de la compétitivité de SAIDAL..... 91
- Figure n°40: La priorité accordée à l'innovation au sein de l'entreprise SAIDAL ..... 92
- Figure n°41: analyse des disponibilités de ressources chez SAIDAL. .... 92
- Figure n°42 : Recommandations pour l'amélioration de l'innovation pharmaceutique en Algérie. .... 93
- Figure n° 43 : Analyse SWOT de SAIDAL ..... 98

# *Sommaire*

## SOMMAIRE

Remerciements .....	I
Dédicace .....	II
Introduction générale.....	01

### *Chapitre I : Cadre conceptuel de l'innovation*

<b>Section 01 : Généralités sur l'innovation.....</b>	<b>05</b>
<b>Section 2 : Le processus d'innovation .....</b>	<b>20</b>
<b>Section 03 : management de l'innovation.....</b>	<b>31</b>

### *Chapitre II : Cadre conceptuel et fondements théoriques de la compétitivité*

<b>Section 01 : Généralités sur la compétitivité.....</b>	<b>42</b>
<b>Section 02 : analyse des indicateurs de la compétitivité et ses outils .....</b>	<b>56</b>
<b>Section 03 : le lien stratégique entre l'innovation et la compétitivité .....</b>	<b>62</b>

### *Chapitre III : Etude du cas Groupe pharmaceutique SAIDAL*

<b>Section 01 : Cadre de travail .....</b>	<b>71</b>
<b>Section 02 : Traitement des données de l'enquête menée sur SAIDAL .....</b>	<b>86</b>
<b>Section 03 : Discussions et recommandations. ....</b>	<b>101</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>114</b>

Bibliographie

Table des matières

Annexes

# *Introduction générale*

## INTRODUCTION GENERALE

Dans un environnement en perpétuelle mutation, caractérisé par la mondialisation des marchés, les changements technologiques rapides et l'évolution constante des besoins des consommateurs, l'innovation s'impose comme un levier stratégique incontournable pour assurer la pérennité et la compétitivité des entreprises.

L'innovation est au cœur des dynamiques de transformation économique et sociale. Schumpeter (1942), dans sa théorie de « la destruction créatrice », souligne que l'innovation constitue le moteur fondamental du changement économique, où les nouvelles technologies et pratiques remplacent les anciennes générant ainsi des cycles de croissance et d'obsolescence.

Les entreprises se trouvent confrontées à des contraintes croissantes qui exigent la mobilisation de l'ensemble de leurs ressources, compétences et connaissances afin de générer un flux constant d'innovations, pour créer un avantage concurrentiel durable et faire face à une concurrence de plus en plus rude. Dans ce contexte, l'innovation est perçue par Drucker (1985) comme une discipline managériale essentielle à la survie et à la prospérité des organisations. Le domaine pharmaceutique illustre particulièrement cette réalité. Longtemps dominé par les grandes firmes des pays développés, des pays émergeant comme l'Inde et la Chine ont su se faire une place importante. Autrefois perçu comme des centres de production à faibles coûts, ces pays ont progressivement évolué pour devenir des acteurs majeurs en matière de recherche et développement, définissant ainsi les équilibres industriels mondiaux. La Chine est aujourd'hui le deuxième marché pharmaceutique mondial, représentant 7,0 % des parts de marché – selon IQVIA. C'est un pays qui investit énormément dans le domaine pharmaceutique.

L'Algérie, bien qu'en progrès sur certains indicateurs de compétitivité, fait face à des défis structurels. Selon le rapport économique 2024 de la banque mondiale, le pays a enregistré une croissance de 3,9 % soutenue par l'agriculture, mais fragilisée par la dépendance aux hydrocarbures. L'indice mondial de compétitivité industrielle place l'Algérie en tête des pays arabes, grâce à l'amélioration de sa production manufacturière. Toutefois, en matière d'innovation, l'Algérie se situe à la 115<sup>ème</sup> place sur 133 économies -selon l'indice mondial de l'innovation- (voir annexe 03), un progrès par rapport à 2023 (119<sup>ème</sup>), mais une position encore très faible.

## INTRODUCTION GENERALE

Bien que l'Algérie ait réalisé des progrès notables, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour renforcer davantage l'écosystème de l'innovation et accélérer la diversification économique tout en améliorant l'environnement des affaires et des technologies. Le classement du World Justice project rule of law index 2024 et celui de Transparency international sur la perception de la corruption montrent des faiblesses persistantes qui freinent l'activité économique et l'innovation du pays. L'Algérie fait face à des défis en matière d'innovation pharmaceutique, un domaine qui nécessite des avancées tant sur le plan des connaissances que celui des technologies. Les entreprises pharmaceutiques algériennes ont réalisé des progrès ces dernières années et ont renforcé leur présence sur le marché national, mais qu'en est-il de la scène internationale ?

Cela nous pousse à traiter la problématique suivante : « Dans quelle mesure l'entreprise SAIDAL utilise –elle l'innovation pour améliorer sa compétitivité sur le marché national et international ?»

Pour répondre à notre problématique principale, il est pertinent d'examiner d'autres questions subsidiaires qui permettront d'orienter l'analyse :

1. Quels types d'innovations sont développés par SAIDAL ?
2. Quelle stratégie d'innovation est suivie par SAIDAL ?

Pour pouvoir apporter des réponses à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : SAIDAL privilégie principalement l'innovation produit et procédés pour répondre aux besoins du marché.
- **Hypothèse 02** : L'adoption par SAIDAL d'une stratégie d'innovation intégrée constitue un levier stratégique essentiel. Elle vise à renforcer sa compétitivité tout en assurant une souveraineté pharmaceutique durable en Algérie.
- **Hypothèse 03** : les innovations mises en œuvre par SAIDAL améliorent sa compétitivité sur le marché national et international en termes de qualité, différenciation et accessibilité.

### **Méthodologie de recherche :**

Nous avons adopté une méthodologie de travail qui est à la fois descriptive et analytique fondée sur deux (02) volets, à savoir :

- Le volet théorique constitué à partir d'une revue de littérature en sciences de gestion et spécialement celle consacrée à l'innovation et à la compétitivité. Le fond documentaire mobilisé dans ce cadre est constitué essentiellement d'ouvrages, de revues, des mémoires de fin de cycles, de thèses de doctorat et sites internet ;
- Et le volet empirique illustré par une étude de cas que nous avons effectué au sein du groupe ensemble d'outils d'investigation en l'occurrence, le guide d'entretien (entretiens semi-directifs), entretiens libres, questionnaires, l'analyse documentaire (rapports d'activités de l'entreprise enquêtée et autres documents externes ayant un lien avec le secteur d'activité de l'entreprise) et les observations.

### **Plan du travail :**

Après l'introduction, ce travail est structuré en trois (03) chapitres principaux qui permettent de répondre à notre problématique :

- Le premier chapitre, intitulé : « Cadre conceptuel de l'innovation », expose les notions fondamentales liées à l'innovation. Il présente ses définitions, ses origines, ses différentes formes (produit, procédé, organisationnelle, etc.) et son rôle central dans la stratégie de l'entreprise. Il aborde aussi le processus d'innovation, depuis l'émergence de l'idée jusqu'à sa mise en œuvre, ainsi que les principaux modèles théoriques et outils de management mobilisés pour piloter l'innovation efficacement ;
- Le deuxième chapitre, intitulé : « Cadre conceptuel et fondements théoriques de la compétitivité la compétitivité », est consacré à l'étude de la compétitivité des entreprises. Il définit ses principaux indicateurs et facteurs, internes comme externes, et s'intéresse aux outils d'analyse permettant d'évaluer la position concurrentielle d'une entreprise. Ce chapitre souligne également le lien stratégique entre innovation et compétitivité, en montrant comment l'innovation contribue à créer un avantage concurrentiel durable ;
- Et enfin, le troisième chapitre « Etude du cas : Groupe pharmaceutique SAIDAL », applique l'approche théorique à un cas concret. Il décrit le contexte de SAIDAL, son cadre de travail, puis présente et analyse les résultats de l'enquête menée au sein du groupe. A travers cette analyse, il met en évidence le rôle de l'innovation dans la stratégie de compétitivité de

## **INTRODUCTION GENERALE**

SAIDAL et propose des recommandations pour améliorer ses performances sur le marché national et international.

# *Chapitre I*

## *Cadre conceptuel de l'innovation*

Dans un contexte économique marqué par l'intensification de la concurrence, la rapidité des mutations technologiques et l'évolution constante des attentes des parties prenantes, l'innovation s'impose comme un pilier stratégique incontournable pour assurer la pérennité et la compétitivité des entreprises. Elle ne se limite plus à l'introduction d'un nouveau produit ou à l'adoption d'une technologie de pointe, mais s'étend désormais à l'ensemble des sphères organisationnelles, englobant les processus, les modèles économiques, la culture managériale ainsi que les relations avec l'écosystème externe.

Ce chapitre se propose d'examiner les fondements conceptuels et théoriques qui structurent la compréhension du phénomène d'innovation. Il s'agit, d'une part, de clarifier les définitions, les dimensions et les formes que peut revêtir l'innovation, et d'autre part, d'explorer les principaux courants théoriques qui en expliquent la genèse, la diffusion et les impacts organisationnels. L'objectif est de fournir un cadre d'analyse rigoureux et cohérent, sur lequel s'appuiera la suite du travail de recherche.

### **Section 01 : Généralités sur l'innovation**

L'innovation est un facteur primordial pour la survie de l'entreprise sur le long terme dans un environnement avec une forte concurrence, ce qui motive les entreprises à veiller à la continuité du processus d'innovation et sa réussite.

Cette section représente un descriptif des concepts clés de la stratégie d'innovation.

#### **1.1. Définitions de l'innovation :**

Le terme « innovation », qui vient du latin *innovatio*, *innovare*, de *novus* « nouveau » ou « neuf », apparaît au XIII<sup>e</sup> siècle. Il implique l'idée d'introduire une chose nouvelle pour remplacer quelque chose d'ancien<sup>1</sup>. Le Dictionnaire étymologique de la langue française situe l'apparition du nom « innovation » vers 1297 et du verbe « innover » vers 1315.

Le Dictionnaire historique de la langue française permet de restituer l'origine et l'emploi de cette notion. Le verbe « innover » est emprunté au latin classique *innovare*, « revenir à », et en bas-latin « renouveler, inventer, changer » dérivé de *novus*, « nouveau ». D'abord employé dans un registre juridique avec le sens d'introduire quelque chose de nouveau dans une entité établie, l'usage du verbe devient transitif au XVI<sup>e</sup> siècle : « faire preuve d'inventivité, créer des choses nouvelles » en relation avec « innovation ». Le vocable

---

<sup>1</sup> Pascale.B, Les innovations socio-éducatives, ed2, Nancy, France, 2020, p15-31

« innovation » est emprunté au bas-latin innovatio, « changement, renouvellement ». D'abord employé au Moyen Âge (1297) comme terme juridique, synonyme de novation, le mot se dit à partir du XVI<sup>e</sup> siècle (1559) de l'action d'innover. Il prend à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle le sens courant de « chose nouvelle, nouveauté, création » et s'applique spécialement au domaine de l'industrie et des affaires.

Et pour la réussite de la démarche innovatrice, nous devons adapter la stratégie au processus d'innovation car la stratégie d'une entreprise consiste en la combinaison des objectifs qu'elle s'est donnés et les moyens qu'elle a choisis pour les atteindre à partir d'une analyse de son environnement. Elle correspond donc aux axes de développement de l'entreprise. Elle instaure une logique de l'entreprise.

### **1.2. L'évolution du concept d'innovation selon plusieurs auteurs :**

#### **1.2.1. Les apports de Joseph A. Schumpeter :**

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, le concept de stratégie a commencé à prendre une orientation économique, avec notamment l'œuvre de Joseph Schumpeter .

Selon J. Schumpeter, l'entrepreneur est au centre capitaliste pour mener la conquête du marché. Pour cette cause, il doit adopter une stratégie conforme.

A partir des années 1950, la stratégie de l'entreprise a évolué aux Etats-Unis lorsque quatre professeurs de la célèbre université américaine Harvard Business School ont conçu le modèle SWOT, pour enrichir leurs cours de politique générale.

Ce modèle, appelé également modèle LCAG, se focalise sur une approche structuraliste, qui cible l'analyse de la situation de l'environnement d'une entreprise, pour avoir la possibilité de définir la stratégie adéquate et les objectifs stratégiques convenables.

Le modèle SWOT met en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement. Par la suite, Bruce Henderson a fondé le premier cabinet spécialisé dans le conseil en stratégie de l'entreprise connue sous le nom du “ Boston Consulting Group BCG ”.<sup>2</sup>

D'après les passages précédents nous constatons que l'innovation est passée par plusieurs visions, commençant par une vision économique (Schumpeter) puis se tournant vers une vision stratégique (Porter), ensuite sociologique (Rogers), disruptive (Christensen),

---

<sup>2</sup> Manager océan, La stratégie d'entreprise: histoire, fondements et exemples ,01.05.2025, dispo sur : <https://www.managerocean.com/la-strategie-dentreprise/>

collaborative (Chesbrough), institutionnelle et mesurable (OCDE).

Elle consiste à introduire quelque chose de nouveau dans une chose établie. On distingue généralement les innovations selon qu'elles concernent les produits, les services, procédés, méthodes. Elle peut être d'une nature matérielle, technologique, technique, industrielle ; ou immatérielle, organisationnelle, managériale, financière, marketing, etc.

La mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation de travail et consécutivement de management et de gouvernance des organisations, révèle de l'innovation dans son domaine d'application, elles sont généralement de nature incrémentale, quand bien même elles relèvent de la mise en œuvre de stratégies de changement transformateur. La définition de l'innovation proposée par Schumpeter dans sa théorie de l'évolution économique (1911-1999) selon laquelle elle est une capacité à mettre en œuvre de nouvelles combinaisons productives, est toujours pertinente.

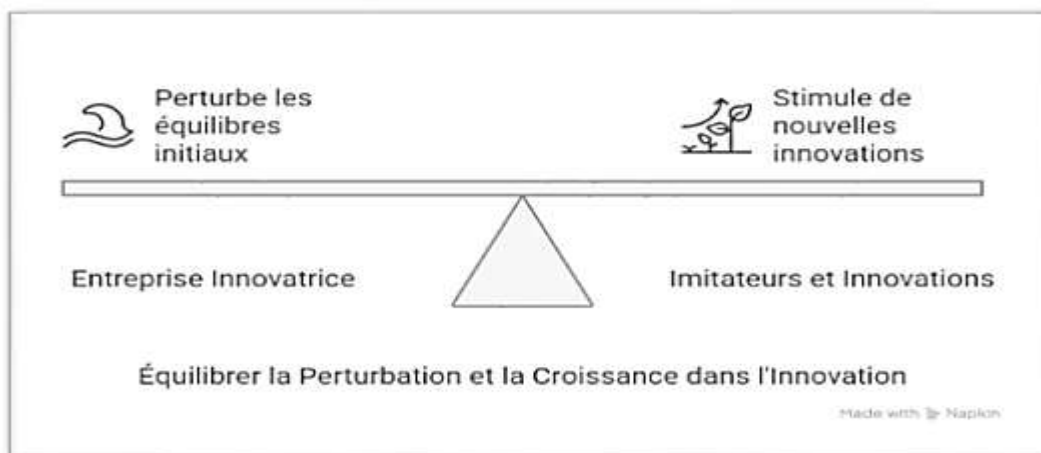
L'analyse schumpétérienne évoque « la destruction créatrice » qui repose sur une conception large des innovations , dans sa théorie l'entreprise innovatrice remet en cause les équilibres initiaux , sa théorie met en relief le rôle de l'entrepreneur-innovateur qui modifie les situations acquises , afin de dégager des profits supplémentaires et suscite des imitateurs ou d'autres autres innovations en amont et en aval de la perturbation créée par l'innovation initiale , dans cette optique , cette démarche est le moteur du développement , car il implique aussi , la création d'entreprise et sélection parmi les entreprises déjà établies , pour lui, l'économie est un système dynamique qui modifie continuellement ses structures ;c'est un précurseur technologiques et d'auto organisation .de plus il propose une nouvelle vision de l'entrepreneur ( comme calculateur rationnel) .<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Yves.B.,Daniel.B.,Michel.P.,Pieree-Michel.R; de l'innovation technologiques a l'innovation managériale,Paris,P23-27 .

## CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE L'INNOVATION

**Figure n°01 :** Détermination d'équilibre de la perturbation et la croissance dans l'innovation.

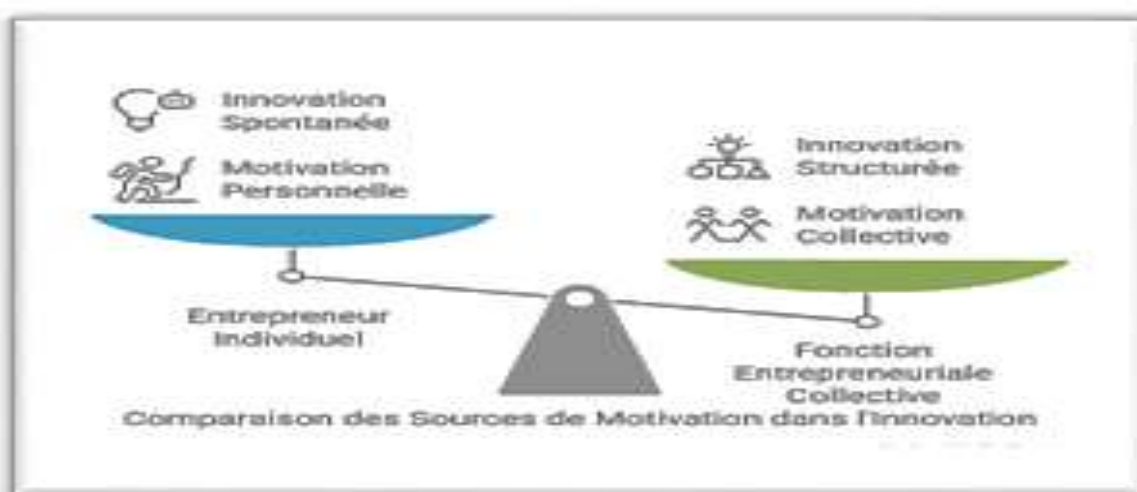


**Source :** conçu par nous-même à partir d'une revue de littérature managériale.

Selon lui l'innovation résulte de trois caractéristiques de l'entrepreneur innovateur : son aptitude à proposer sur le marché de nouvelles combinaisons, à créer de nouvelles demandes et à modifier ou bannir des routines de comportements classiques.

Schumpeter continue à attribuer la source de l'innovation à l'esprit entrepreneurial, mais au sein de l'organisation bureaucratique la fonction entrepreneuriale collective se substitue à l'entrepreneur comme source de motivation, il constate que les modalités de l'innovation varient selon les phases des cycles économiques.

**Figure n°02 :** Comparaison des sources de motivation dans l'innovation.

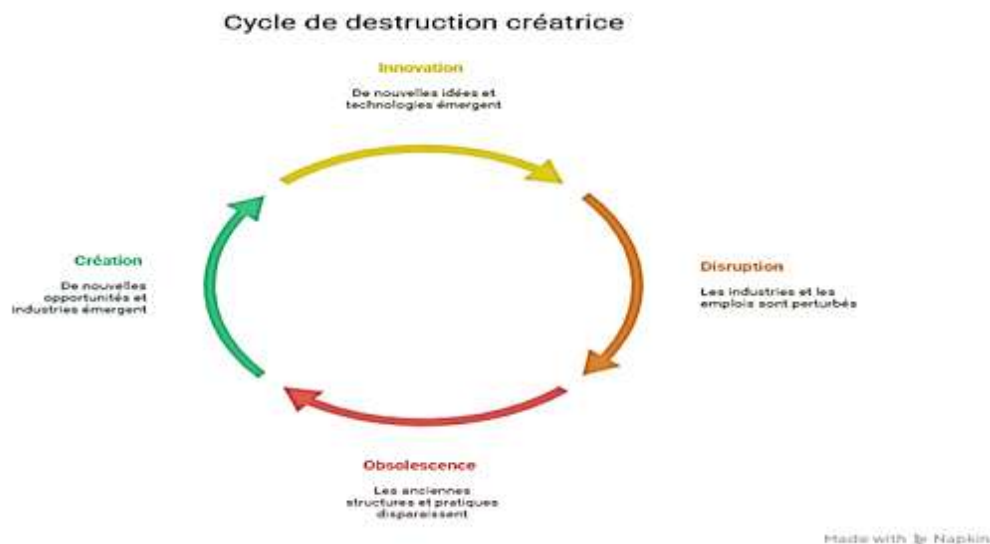


**Source :** conçu par nous-même à partir d'une revue de littérature managériale.

L'innovation développée par une entreprise peut avoir comme objectif d'introduire une rupture brutale dans une industrie, conduisant ainsi au déclin de cette dernière cet

objectif peut être recherché quand l'entreprise porteuse de l'innovation ne détient pas une position concurrentielle avantageuse dans l'industrie considérée et cherche à créer une nouvelle dans laquelle elle pourra se trouver dans une position dominante.

**Figure n°03 : Cycle de destruction créatrice**



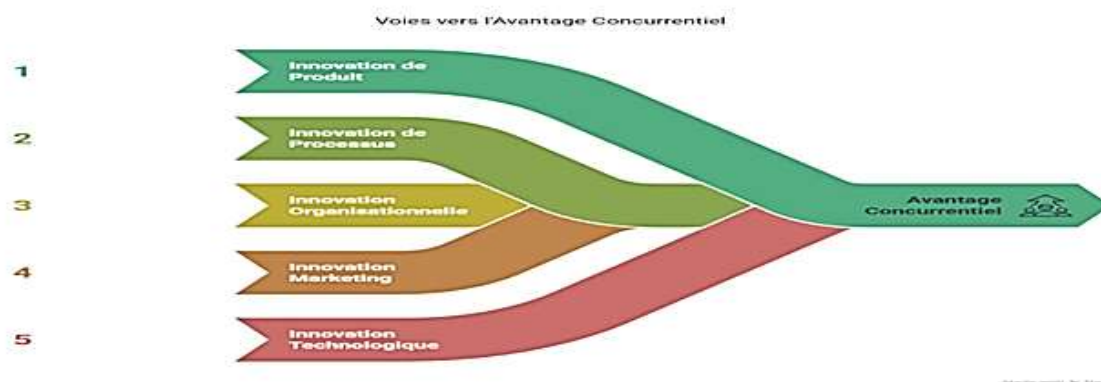
**Source :** Conçu par nous-même à partir d'une revue de littérature managériale.

### 1.2.2. Les avancées liées aux travaux de Michael Porter :

Selon M. PORTER dans son ouvrage , *The Competitive Advantage of Nations* (1990), l'innovation est un levier essentiel de l'avantage concurrentiel, il identifie plusieurs types d'innovation selon lui , tels que , l'innovation produit qui consiste en la création ou l'amélioration des biens et des services, l'innovation des procédés qui résume une nouvelle méthode de production ou de logistique , l'innovation organisationnelle qui consiste en une nouvelle forme d'organisation ou de structuration du travail/tâches , ce qui veut dire changement des pratiques internes, l'innovation commerciale/marketing qui se focalise sur les nouveaux modes de commercialisation ou le relationnel avec le client , dernièrement on a l'innovation technologique qui consiste une nouvelle création d'une technologie.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Avenel, E., & Landry, B. (2016). *Les pratiques d'innovation organisationnelle dans les entreprises françaises : Une analyse empirique*. *Revue française de gestion*, 42(257), 37-53.

**Figure n°04 :** Voies vers l'avantage concurrentiel.



Source : Conçu par nous-même à partir d'une revue de littérature managériale.

➤ **Everett Rogers – L'innovation perçue comme nouveauté :**

*Selon Diffusion of Innovations ( 1962 ), Rogers constate que l'innovation est une idée ou une pratique, méthode perçue comme nouvelle par un individu.<sup>5</sup>*

Le modèle de **la diffusion des innovations** détermine les éléments qui agissent sur la flexibilité avec laquelle une innovation est adoptée dans un environnement social. On ne se focalise pas ici sur les consignes ou sur les modalités de la **création** d'une innovation, par ailleurs, l'innovation elle-même **est achevée** et on explique **comment** elle peut alors **se diffuser** auprès des utilisateurs.

**1. Les phases de l'adoption par les utilisateurs**

- **La connaissance** : l'être est face à l'innovation, il manifeste des réactions en fonction de ses attentes personnelles, de son profil et du système social avec lequel il est en interaction.
- **La Persuasion** : l'individu se positionne au sujet de l'innovation, il réagit ici en fonction **des cinq grandes caractéristiques de l'innovation** qu'on va évoquer par la suite.
- **La décision** : l'individu s'engage dans des activités d'utilisation/évaluation, lui permettant d'adopter ou de rejeter l'innovation
- **L'implantation** : l'individu exprime un besoin d'appui pour diminuer les incertitudes sur les résultats
- **La confirmation** : l'individu essaie d'avoir des informations qui viennent, a posteriori, de renforcer ses choix.

---

<sup>5</sup> SI & management, Théorie de la diffusion des innovations: les phases de l'adoption – E. Rogers, 01.05.2025.dispo sur : <http://www.sietmanagement.fr/theorie-de-la-diffusion-des-innovations-les-phases-de-ladoption-e-rogers/>

Le modèle met surtout l'accent sur la phase cruciale de la PERSUASION, au cours de laquelle cinq principaux attributs définissent les caractéristiques perçues d'une innovation :

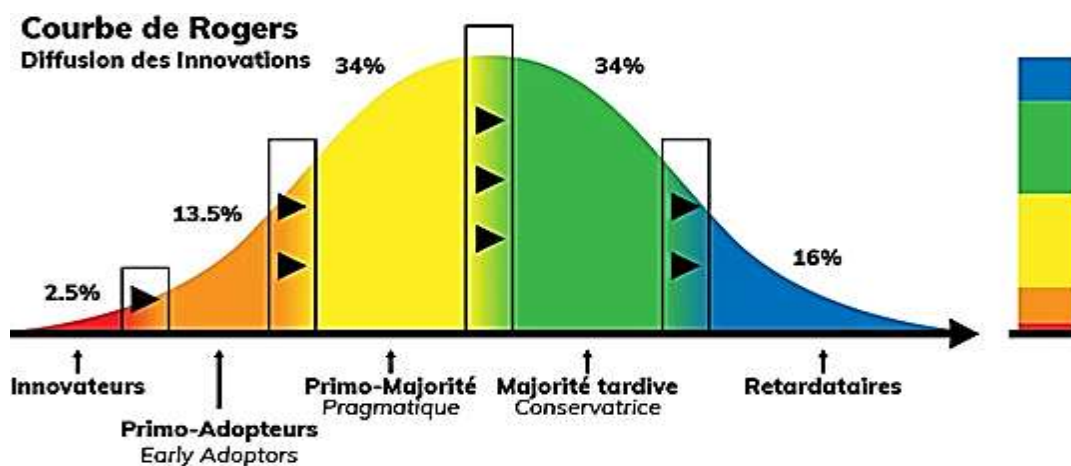
- Son opportunité relative en termes économique et social ;
- La compatibilité des bases du groupe d'appartenance ;
- Sa complexité et ses finalités ;
- Sa visibilité pour anticiper.

### 2. La courbe en « S » et la masse critique :

Dans le temps, le taux d'adoption suit naturellement une courbe en S (voir schéma ci-dessus) ; le taux d'adoption est une expression très exploitée aussi dans la théorie de l'innovation disruptive. Pour E. Rogers les usagers ont la possibilité alors d'être rangés selon cinq (05) profils : les innovateurs, les premiers utilisateurs, la première majorité, la seconde majorité et enfin les retardataires.

Dans une troisième version du modèle, E. Rogers a finalement intégré la notion de « réinvention » pour affirmer de la manière dont les usagers peuvent aussi modifier le dispositif.

**Figure n°05 : Courbe de Rogers diffusion des innovations.**



Source : Google image.

Au final et pour tenter de synthétiser, on peut proposer trois grands axes de recherche sur l'innovation :

- Ici le modèle de la DIFFUSION, vue comme une sorte « d'épidémie », autour du concept de persuasion, mais aussi l'approche plus collaborative de l'innovation en RÉSEAU.

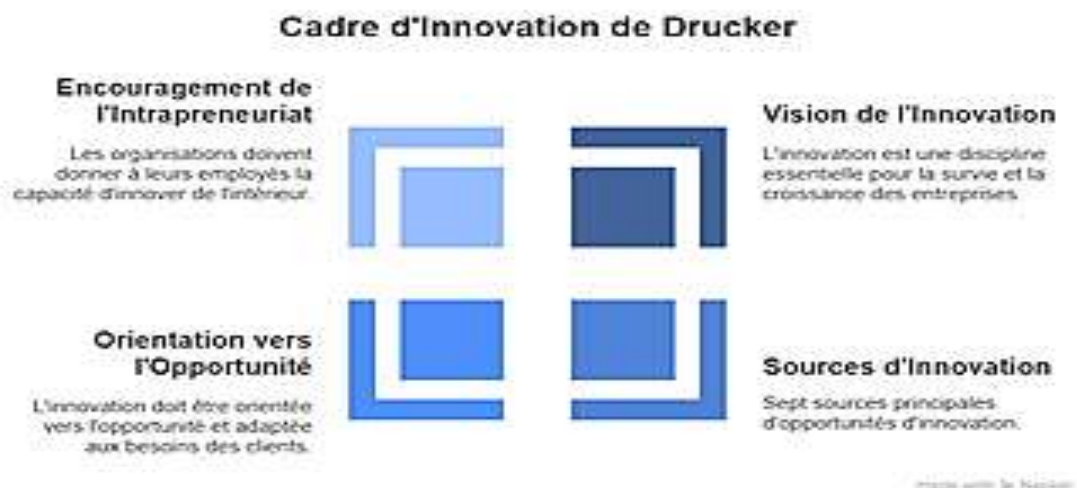
### 1.2.3. Les avancées liées aux travaux de Peter Drucker :

Peter Drucker, considéré comme le père du management moderne, a renouvelé la vision de l'innovation dans l'entreprise. Selon lui, l'innovation est parfaitement un processus méthodique qui peut et doit être organisé de manière organisée et rigoureuse.

Dans son ouvrage *"Innovation and Entrepreneurship"* (1985), Drucker explique que l'innovation est considérée comme une discipline importante pour la survie, la durabilité et la croissance des entreprises, tout aussi fondamentale que le marketing. Il identifie sept (07) principales sources d'avantages d'innovation : l'inattendu, les écarts entre la réalité et les attentes, les besoins liés aux processus, les changements industriels ou de marché, les évolutions démographiques, les changements de perception, ainsi que les nouvelles connaissances scientifiques ou technologiques.

Drucker se focalise sur le fait que l'innovation doit être orientée vers l'opportunité et la faire adapter au besoin du client, elle n'est pas uniquement motivée par la technologie. Son apport majeur réside aussi dans l'encouragement de l'entrepreneuriat interne ou "intrapreneuriat", incitant les organisations à donner à leurs employés la capacité d'innover de l'intérieur.<sup>6</sup>

Figure n°06 : Le cadre d'innovation de P. Drucker.



Source : Conçu par nous-même à partir d'une revue de littérature managériale.

<sup>6</sup> Drucker, Peter F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, New York, 1985, pp. 19-34. Dispo sur: <https://archive.org/details/innovationentrep00druc>

### 1.3. Les typologies de l'innovation :

Pour définir la stratégie de l'innovation dans l'entreprise, nous devons prendre conscience des fonctions, des dimensions de cette dernière, ainsi que de ses origines car nous pouvons trouver des innovations technologiques qui impactent le volet technique et non technologique, le marché, l'organisation, etc.

Pour enfin distinguer les typologies de l'innovation .Ces derniers sont déterminées selon quatre (04) axes :<sup>7</sup>

- Les degrés de l'innovation ;
- Nature de l'innovation ;
- L'objet de l'innovation ;
- La source de l'innovation.

#### 1.3.1. Les degrés de l'innovation :

Le degré de l'innovation désigne le degré de la nouveauté, et il touche principalement l'entreprise, le produit, l'architecture du produit, le marché.

- **Le degré d'innovation au niveau de l'entreprise : exploration / exploitation :**

Lorsqu'une entreprise élabore une stratégie d'innovation, elle doit choisir entre deux approches complémentaires mais opposées :

- L'exploitation qui consiste à tirer le meilleur parti de ses ressources existantes et l'exploitation qui vise à découvrir des nouvelles opportunités pour s'adapter à un avenir incertain.
- L'exploration permet une efficacité à court terme grâce à l'optimisation de ce qui est déjà maîtrisé tandis que l'exploration repose sur la recherche, l'expérimentation et la prise de risque avec des résultats incertains à moyen ou long terme.

Ce dilemme mis en évidence par Schumpeter et puis développé par James G. March, oblige les entreprises à arbitrer entre la stabilité et innovation afin de rester compétitives face aux évolutions de leur environnement.

---

<sup>7</sup> Hélène.D.,Sébastien.L.,management stratégique de l'innovation,France ,novembre2014,page 13-23

- **Le degré d'innovation au niveau du produit : incrémental / radical :**

Elles peuvent être classées selon leurs degrés d'impact :

➤ Les innovations incrémentales consistent en des améliorations progressives d'un produit déjà existant. Elles présentent peu de risques et visent à optimiser certaines fonctionnalités sans transformer la nature du produit.

➤ A l'inverse, les innovations radicales introduisent des ruptures majeures en modifiant profondément les usages, les technologies, marchés, et les organisations ainsi que les techniques commerciales et marketing, elles sont risquées mais aussi potentiellement plus rentables, car elles peuvent créer de nouveaux produits et ouvrir des nouveaux marchés.

- **Le degré de l'innovation au niveau de l'architecture des produits : architecturale / modulaire (innovation technique/technologique) :**

Une innovation modulaire modifie un composant spécifique d'un produit sans en altérer l'organisation globale, elle est donc localisée et n'affecte pas l'interaction entre les autres éléments.

Une innovation architecturale transforme la structure du produit, en modifiant les relations entre les modules ou leur agencement, ce qui peut conduire à une refonte complète du système.

- **Degré d'innovation aux niveaux de l'entreprise et le marché :**

Le comportement des consommateurs joue un rôle central dans l'analyse du degré de l'innovation, notamment selon la typologie de Markides et Geroski(2004). En effet, une innovation peut être considérée comme incrémentale si elle n'entraîne aucun changement significatif dans les habitudes d'achat du consommateur, tandis qu'elle sera qualifiée de majeure si elle modifie en profondeur leurs comportements, même si l'entreprise n'a pas à transformer ses compétences internes.

A l'inverse, une innovation stratégique exige un renouvellement des ressources ou savoir-faire de l'entreprise sans nécessairement bouleverser les usages des clients.

Une innovation radicale provoque un double changement : elle transforme à la fois les capacités de l'entreprise et les comportements des consommateurs. Ainsi, le degré de l'innovation ne se mesure pas uniquement à la nouveauté du produit mais aussi à la capacité d'organiser, commercialiser, et détecter les besoins des clients et l'influence de leurs choix de consommation.

## CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE L'INNOVATION

**Tableau n°01** : types d'innovation d'après markides et Geroski(2004): exemple de l'industrie automobile.

Innovation majeure	Innovation radicale	Majeur
Innovation incrémentale	Innovation stratégique	Mineur

Renforce l'impact des innovations sur compétences/ressources des E/ses

### 1.3.2. L'objet de l'innovation :

Une fois que le degré d'innovation est bien défini, nous allons comprendre l'objet de l'innovation qui porte sur le produit, le processus, le marché ou la stratégie de l'entreprise.<sup>7</sup>

- **Innovation produit** : Introduction ou amélioration significative d'un bien ou service. Elle concerne les caractéristiques techniques, les composants, les matériaux ou les fonctionnalités nouvelles qui apportent de la valeur au client.
- **Innovation des procédés** : Elle peut toucher le mode de production, la logistique par l'amélioration significative des méthodes de production ou de livraison.
- **Innovation des processus** : Elle peut toucher distribution, l'ensemble des opérations internes qui explique la transformation des processus internes pour gagner en efficacité, qualité et réactivité.
- **Innovation des marchés** : son objet principal c'est la cible du produit ou service existant, elle consiste en le redéploiement d'un produit existant sur un nouveau segment de marché, une nouvelle zone géographique, ou pour un nouvel usage. Elle ne se focalise pas juste sur la conception du produit, ses résultats sont souvent stratégiques, elle est accompagnée généralement par une innovation produit ou marketing (la mise en marché pour augmenter l'attractivité du produit ou améliorer la relation client).
- **Innovation stratégique** : elle consiste à transformer en profondeur la manière dont une entreprise exerce son activité, génère ses revenus, crée de la valeur ou répond à la demande du marché, elle dépasse l'innovation du produit ou de procédé en modifiant le modèle

économique lui-même, (business-plan) parfois jusqu'à redéfinir les règles du jeu dans un secteur donné.

Elle permet aux entreprises de se différencier durablement en s'éloignant des logiques traditionnelles de leur secteur.

### **1.3.3. La nature de l'innovation :**

On distingue principalement quatre (04) natures d'innovation, à savoir l'innovation technologique, l'innovation d'usage, l'innovation économique, l'innovation managériale<sup>8</sup> :

#### **1.3.3.1. Innovation technologique :**

L'innovation technologique consiste à créer ou à intégrer une technologie nouvelle ou améliorée, on peut tout aussi développer une combinaison de technologies, avec pour objectif de répondre à un besoin du marché ou anticiper sur des besoins actuels ou futurs.

#### **1.3.3.2. Innovation d'usage :**

L'innovation d'usage est le changement introduit dans la manière d'utiliser le produit ou de consommer le service. La mise en place d'une nouvelle facilité d'usage pour répondre à des besoins du marché ou anticiper sur des futurs besoins.

L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations...

#### **1.3.3.3. Innovation économique :**

Elle désigne la définition classique de l'innovation qui veut dire l'introduction des nouveaux produits et procédés qui transforment la structure et stimulent la croissance économique, les auteurs de cette nature d'innovation sont Schumpeter, Peter Drucker, etc.

#### **1.3.3.4. Innovation managériale :**

L'innovation managériale veut dire l'introduction de nouvelles habitudes, méthodes de gestion, d'organisation du travail, de leadership ou de gouvernance qui ciblent à

---

<sup>8</sup> Noov'LR, innovation élargie, Lexique de catégorisation de l'innovation élargie- Version du 06 janvier 2014  
Cette action bénéficie du soutien de la Région Languedoc-Roussillon, page 1-10 , 01/05/2025 dispo sur :  
<https://pleinsudentreprises.com/wp-content/uploads/2014/05/Guide+NOOLR+2014.pdf>

## CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE L'INNOVATION

perfectionner durablement la performance d'une entreprise. Contrairement à l'innovation technologique ou économique qui s'intéresse aux produits ou marchés, l'innovation managériale modifie **la façon dont les personnes travaillent ensemble**. Elle remet en question les modèles classiques pour rendre les organisations plus efficaces, plus humaines et favoriser l'adaptation ainsi que la flexibilité de l'environnement.

Les principaux auteurs de l'innovation managériale sont Gary Hamel, Julian Birkinshaw qui grâce à cette approche ont contribué à l'amélioration de l'engagement des salariés, favorisation de l'innovation organisationnelle, optimisation de la production, création d'un nouveau climat de travail et une nouvelle culture.<sup>9</sup>

**Tableau n°02** : Synthèse des théories relatives à l'évolution du concept d'innovation managériale.

Théorie	Auteur/Date	Idée principale
<b>Théorie X et Y</b>	Douglas McGregor (1960)	Vision du management : soit les employés sont passifs (X) soit ils cherchent naturellement à se dépasser (Y).
<b>Intrapreneuriat</b>	Gifford Pinchot (1985)	Encourager les employés à agir comme des entrepreneurs au sein même de l'entreprise.
<b>Entreprise libérée</b>	Isaac Getz (2009)	Supprimer le contrôle hiérarchique traditionnel pour donner plus de liberté et de responsabilité aux salariés.
<b>Holacratie</b>	Brian Robertson (2015)	Remplacer les hiérarchies fixes par des rôles distribués, adaptables et évolutifs selon les besoins de l'organisation.
<b>Management agile</b>	Collectif (années 2000)	S'organiser de manière flexible, réactive et collaborative pour mieux répondre aux incertitudes et aux évolutions rapides.

**Source** : Conçu par nous-même à partir d'une revue de littérature managériale.

<sup>9</sup> Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. Henry Holt and Company, Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). *Embracing Agile*. Harvard Business Review et d'autres 01/05/2025

### 1.3.4. Les sources d'innovation :

Aujourd'hui, les entreprises tirent parti de multiples sources internes et externes. Tous les salariés, les clients, les utilisateurs ou des partenaires externes comme les start-up, les universités et autres centres de recherche peuvent contribuer au processus d'innovation, cette ouverture permet une plus grande richesse d'idées et d'adaptabilité.

- **La R&D** : Le département de recherche et développement reste une source majeure de l'innovation, ces services regroupent des chercheurs et ingénieurs spécialisés qui conçoivent de nouveaux produits, technologies ou procédés. Elle constitue un levier stratégique majeur pour générer des innovations technologiques à fort impact.
- **Les autres services internes à l'entreprise** : elle peut émerger dans toute l'entreprise, pas seulement dans les laboratoires, elle consiste à favoriser la culture d'innovation participative et l'intelligence collective, en valorisant l'expérience terrain des employés.
- **La recherche académique et les partenariats scientifiques** : les entreprises s'appuient souvent sur la recherche académique pour nourrir leurs innovations, notamment lorsqu'il s'agit des domaines complexes ou très scientifiques. Ce type de partenariat permet de croiser la recherche fondamentale avec les besoins industriels.
- **Les utilisateurs (lead users)** : les utilisateurs peuvent devenir des innovateurs lorsqu'ils modifient ou créent eux-mêmes des produits répondant à leurs besoins spécifiques.

Ces utilisateurs pionniers, appelés lead user, sont souvent à l'origine de solutions ingénieuses, cela illustre comment les utilisateurs peuvent passer du rôle de consommateur à celui de Co-créateur.

### 1.4. Les grandes caractéristiques de l'innovation :

**ROGERS** identifie cinq (05) caractéristiques<sup>10</sup> de l'innovation qui sont :

- **L'avantage relatif** : C'est la différence de la valeur perçue par les individus entre la nouvelle et l'ancienne innovation ou entre la situation nouvelle découlant après l'adoption de l'innovation et l'ancienne situation. C'est le degré auquel la nouvelle innovation est perçue comme étant meilleure que celle déjà existante.

Une innovation ne doit peut-être pas posséder des avantages mais il est important que les individus la perçoivent comme étant avantageuse.

---

<sup>10</sup> E.M.ROGERS, « Diffusion of innovation », The free press, 4th edition, New York, 1995, P.112

- **La comparabilité** : Il s'agit de la mesure dans laquelle une innovation est correspondante aux valeurs existantes.
- **La complexité** : Cela renvoie à la manière dont la complexité d'une innovation est appréhendée par les individus. Les nouvelles idées qui sont simples à comprendre seront à adopter rapidement, que d'autres qui vont nécessiter plus de compétences avant de pouvoir les comprendre.
- **Possibilité d'essai d'une innovation (testabilité)** : C'est l'accès facile avec lequel une innovation peut exister ou être modifiée à faible échelle avant son adoption complète. Cela permettra aux éventuels utilisateurs d'avoir plus de confiance dans le produit car il y aura la possibilité d'apprendre à utiliser cette innovation.
- **L'observabilité** : C'est le fait d'observer l'impact de l'innovation, ou ses conséquences. Plus son impact est perçu, plus l'innovation se partage rapidement, et s'adopte facilement.

### 1.5. les enjeux et les risques de l'innovation :

Nous constatons que l'innovation présente des enjeux que nous distinguons en :<sup>11</sup>

- **Renforcer la compétitivité** : l'innovation permet aux entreprises d'améliorer leurs produits, services, processus, les rendant plus efficaces et adaptés aux besoins du marché. Cette amélioration continue est essentielle pour maintenir une position concurrentielle forte, surtout dans un environnement économique en constante évolution
- **Stimuler la croissance économique** : en introduisant de nouvelles idées et technologies, l'innovation génère de nouvelles opportunités commerciales, crée des emplois et stimule l'activité économique. Elle est un moteur clé de la croissance économique, tant au niveau des entreprises individuelles que de l'économie nationale.
- **Favoriser la transformation sociétale** : au-delà des aspects économiques, l'innovation joue un rôle crucial dans la résolution de problèmes sociaux. Elle contribue à améliorer la qualité de vie à promouvoir le développement durable et à répondre aux défis sociaux contemporains.
- **Accroître la différenciation sur le marché** : dans des marchés saturés, l'innovation permet aux entreprises de se distinguer de leurs concurrents en offrant des produits ou services uniques. Cette différenciation est essentielle pour attirer et fidéliser les clients

---

<sup>11</sup> Christensen, C.M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard business School press

- **Soutenir la souveraineté technologique** : en développant et en maîtrisant des technologies clés, les entreprises renforcent leur autonomie et réduisent leur dépendance vis-à-vis de leurs fournisseurs ou de technologies étrangères. Cela est particulièrement important pour assurer la sécurité économique et stratégique d'un pays.

### Section 2 : Le processus d'innovation

Dans cette section consacrée au processus d'innovation, nous allons explorer les différentes étapes et approches qui permettent de transformer une idée novatrice en réalisations concrètes. L'innovation est un processus itératif et complexe qui nécessite une organisation méthodique et réfléchie.

Nous aborderons les principales étapes du processus d'innovation, depuis l'idéation jusqu'à la diffusion, en mettant l'accent sur l'évaluation et la sélection de l'idée. Enfin, nous présenterons les principaux modèles théoriques qui décrivent les dynamiques d'innovation, depuis les approches linéaires jusqu'aux modèles interactifs et intégrés, afin de mieux appréhender l'innovation et comprendre comment les entreprises parviennent à créer de la valeur et à rester compétitives.

#### 2.1. Définition du processus d'innovation :

Un processus d'innovation peut être défini comme une succession d'étapes qui permettent la transformation d'une simple idée en une réalisation concrète.

A partir des travaux de Zaltman et al (1973), Cooper (1983) donne la définition suivante d'un processus d'innovation : « Un processus d'innovation débute par une idée développée par des activités techniques et marketing qui s'effectuent au sein de départements dans lesquels des décisions sont prises et entre lesquels des informations circulent. »<sup>12</sup>

Olivier Brette et Smaïl Aït-El-Hadj considèrent le processus d'innovation comme « un ensemble d'activités reliées entre elles et visant la production d'un output »<sup>13</sup>

L'OCDE (2005) « Le processus d'innovation englobe l'ensemble des étapes, depuis la

---

<sup>12</sup> Xuereb, J.-M. (1993). Stratégies d'innovation dans les secteurs de haute-technologie : Le piège du marché virtuel. Recherche et Applications en Marketing, 8(2), 23-44. [https://www.jstor.org/stable/40588900?read-now=1&seq=2#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/40588900?read-now=1&seq=2#page_scan_tab_contents)

<sup>13</sup> Smaïl Aït-El-Hadj et Olivier Brette – Innovation, Management des processus et création de valeur – L'Harmattan, 2006.

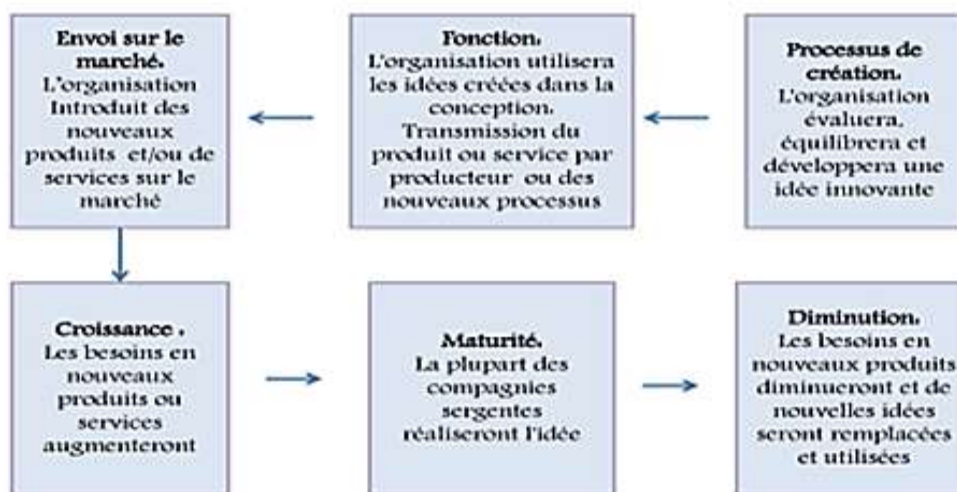
conception d'une idée novatrice jusqu'à sa mise en œuvre et son introduction sur le marché ou dans l'organisation. »<sup>14</sup>

Le processus d'innovation n'est pas un concept monolithique, les visions des auteurs et leurs définitions varient, lui conférant des sens différents. Ces perspectives convergent sur l'idée que l'innovation est un processus évolutif, itératif et une stratégie que chaque entreprise doit maîtriser pour atteindre ses objectifs stratégiques et créer de la valeur.

## 2.2. Les étapes du processus d'innovation :

Tohidi et Jabbari (2011), ont classifié les étapes d'innovation selon un processus de six étapes successives et importantes présentées dans la figure ci-dessous<sup>15</sup> :

**Figure n°07 : le processus d'innovation**



**(Source : Tohiddi & Jabbari 2011)**

**Source :** BEN YAKOUB S. & ACHELHI H. (2021) « Fondements théoriques et importance de l'innovation : Regards des auteurs au cours des années » Revue Internationale du chercheur «Volume 2 : Numéro 1 » pp : 160 - 184

Ce modèle formalisé par Tohiddi et Jabbari représente un processus d'innovation cyclique au cours duquel une idée est créée, développée, puis mise sur le marché. Elle traverse ensuite des phases de croissance, de maturité et de déclin. Ce modèle est mis en lien avec l'approche schumpétérienne de « la destruction créatrice » selon laquelle l'introduction de nouvelles innovations entraîne la disparition progressive des solutions précédentes.

L'innovation est un processus complexe qui nécessite une approche méthodique. Pour

<sup>14</sup> Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2005). Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation (3<sup>e</sup> éd.). OCDE Publishing.

<sup>15</sup> BEN YAKOUB S. & ACHELHI H. (2021) « Fondements théoriques et importance de l'innovation : Regards des auteurs au cours des années » Revue Internationale du chercheur « Volume 2 : Numéro 1 » pp : 160 - 184

les besoins de notre analyse nous avons choisi de scinder le processus d'innovation en quatre grandes étapes :

### ➤ **L'idéation :**

L'idéation est la première phase du processus d'innovation, elle consiste en la génération d'idées nouvelles et originales qui sont le point de départ de toute innovation pour trouver de bonnes solutions à des problèmes complexes. Comme le définissent Tidd et al. (2005), « Une idée est une pensée originale qui a le potentiel d'être transformée en un produit, service ou processus à valeur ajoutée. »<sup>16</sup>

Cette phase s'appuie sur une compréhension approfondie des enjeux rencontrés sur le marché pour détecter les opportunités d'innovation et requiert une analyse rigoureuse de l'environnement de l'entreprise, notamment de ses clients. Pour guider l'entreprise plusieurs auteurs (Markides, 1997 et 2000 ; Kim et Mauborgne, 1997, Hamel, 2002). Markides (2005) proposent une liste de questions permettant de faciliter l'identification des opportunités :

- Qui ? (Qui devrions- nous viser comme clients ?)
- Du quoi ? (Quelle devrait être notre offre aux clients ?)
- Comment ? ( comment peut- on fournir cette offre?)<sup>17</sup>

Elle se base sur l'information qu'elle soit interne via la R&D, l'entrepreneuriat, la collaboration entre les employés ou externe via la veille stratégique, acquisition, start-up, clients, achat de brevets, licence, etc.

Pour renforcer son processus d'innovation, une gestion efficace de la connaissance est indispensable, car elle y joue un rôle central permettant à l'entreprise d'explorer différentes pistes pour rendre sa proposition de valeur plus pertinente.

Dans cette perspective, il s'agit pour l'entreprise de penser son innovation d'un point de vue ouvert, pour H. Chesbrough l'entreprise ne doit plus se contenter de ressources internes ou d'une seule cellule de recherche mais avoir un flux de connaissances bidirectionnel, c'est à dire nouer un lien avec son écosystème, clients, fournisseurs, concurrents, universités, start-ups, etc.

---

<sup>16</sup> Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). Management de l'innovation : Intégration du changement technologique, du marché et de l'organisation (3e éd., trad. française). Dunod.

<sup>17</sup>Dahan, N. (2005, juin). L'innovation stratégique : apports et limites d'un nouveau courant de recherche [Communication présentée à l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Angers, France]

Cela implique d'adopter une stratégie d'ouverture invitant ses parties prenantes à proposer des idées, solutions et à participer dans le processus d'innovation favorisant ainsi une culture de partage, de collaboration et d'innovation au sein de l'entreprise.

H. Chesbrough a marqué une rupture d'un modèle d'innovation traditionnelle en introduisant l'open innovation comme une nouvelle approche qui permet à l'entreprise d'exploiter pleinement les potentialités existantes et valoriser à la fois les sources internes et les apports externes. Comme il le précise:

“Open Innovation means that valuable ideas can come from inside or outside the company and can go to market from inside or outside the company as well. This approach places external ideas and external paths to market on the same level of importance as that reserved for internal ideas and paths to market during the Closed Innovation era”<sup>18</sup>

### ➤ **Les outils utilisés dans l'étape de l'idéation :**

Pour mener à bien cette étape et exploiter efficacement le capital d'idées en faveur de l'innovation, l'entreprise s'appuie sur des outils spécifiques qui lui facilitent la collecte, le partage et l'évaluation des propositions ; nous en présentons ici quelques-uns :

- **Brainstorming** : c'est une technique de réflexion créative et collective qui a pour but de collecter un maximum d'idées originales en peu de temps ; lors de réunions par exemple.
- **Boîte à idées (mindwriting)** : c'est un dispositif qui permet aux salariés de formuler par écrit des idées et suggestions innovantes.
- **Hackathons** : ce sont des événements intensifs souvent sur une courte durée, qui réunissent des personnes qui disposent de compétences pour développer de nouvelles solutions à une problématique donnée.
- **Mindmapping**: c'est un outil visuel conçu pour représenter, structurer et suivre le cheminement d'une idée.
- **crowdsourcing**: est un processus collaboratif qui consiste à solliciter une multitude d'individus pour accomplir des tâches, collecter des idées et résoudre des solutions.

---

<sup>18</sup> Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press.P43.

### ➤ **Evaluation et sélection :**

L'évaluation d'idées est considérée, selon Ozar (1999), comme l'étape la plus critique du processus d'innovation, vu ses diverses contraintes<sup>19</sup>. C'est un vrai défi pour l'entreprise, car parmi un nombre incalculable d'idées, il n'est pas toujours évident d'identifier celle qui a réellement un vrai potentiel de succès.

Dans ce contexte, l'entreprise doit faire un diagnostic pour évaluer le niveau de faisabilité, de validité, de sûreté et aussi identifier les limites de chaque idée. Elle procède ensuite à une filtration, pour ne retenir que celles qui répondent le mieux aux besoins internes et aux attentes du marché, et éliminer les moins intéressantes.

Le décideur doit faire preuve de prudence pour ne pas écarter une idée qui pourrait se révéler intéressante dans le futur.

L'évaluation est donc indispensable pour savoir si l'idée est cohérente avec la vision stratégique de l'entreprise, si cette dernière a les ressources, compétences et capacités nécessaires pour la développer, et si le marché pourrait bien accueillir le produit ou le service final.

Selon François DEBOIS (expert en innovation), les idées doivent répondre aux critères suivants :

- Contribution à un axe stratégique de l'entreprise : l'idée est-elle en phase avec l'une des voies d'innovation de l'entreprise ?
- Avantage compétitif durable : l'idée est-elle difficilement copiable ou sa mise sur le marché donnera-t-elle un avantage difficile à rattraper sur les concurrents ?
- Valeur ajoutée : l'idée apporte-t-elle des fonctionnalités nouvelles ou permet-elle de réduire les coûts de production ?
- Impact sur les méthodes de travail : la mise en œuvre de l'idée modifie-t-elle la façon de travailler des équipes ou celle des clients ?
- Maîtrise des technologies et des savoir-faire : l'entreprise maîtrise-t-elle les savoir-faire et les technologies nécessaires au développement de l'idée ?
- Capacité à assumer l'investissement : l'entreprise peut-elle financer facilement le développement de l'idée ?

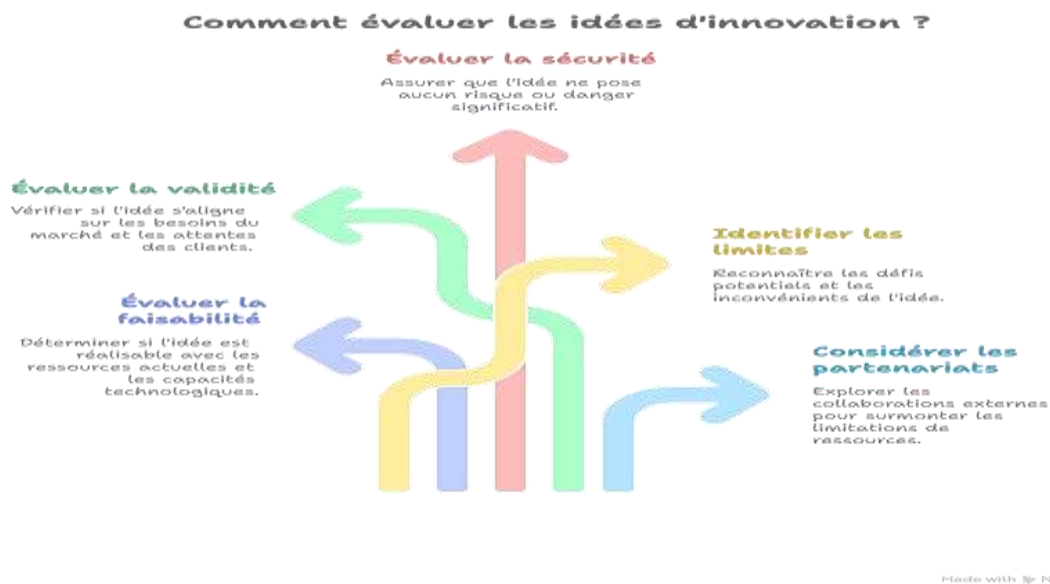
---

<sup>19</sup> Ferioli, M. (2010). Phases amont du processus d'innovation : proposition d'une méthode d'aide à l'évaluation d'idées (Thèse de doctorat, Institut National Polytechnique de Lorraine, soutenue le 15 juillet 2010; ffNNT : 2010INPL036Nff). ffTel-ID : fftel- 01748866.

Si une seule de ces conditions n'est pas remplie, l'idée peut être mise de côté ou gardée pour plus tard, dans le but de l'améliorer ou la modifier.

Enfin, quand une entreprise n'a pas toutes les ressources pour concrétiser une idée, mais que celle-ci reste pertinente, elle peut chercher des partenariats externes : avec des concurrents, des startups ou d'autres entreprises plus expérimentées, pour la développer ensemble.

**Figure n°08 : Evaluation des idées d'innovation**



**Source :** Conçu par nous-même à partir d'une revue de littérature managériale.

### ➤ **Mise en œuvre :**

Une fois l'idée sélectionnée, validée et jugée comme pertinente, il est temps de donner vie à l'idée, l'entreprise passe à sa concrétisation. Cette phase consiste à transformer l'idée en une solution réelle.

C'est une étape qui demande beaucoup de coordination, l'idée se transforme en une construction collective car plusieurs fonctions de l'entreprise sont mobilisées : la R&D, le marketing, la production, la finance, etc. Elle nécessite aussi une bonne gestion de projet, car il faut établir un plan d'action clair, fixer des objectifs, des délais, et répartir les tâches.

Le développement d'une innovation implique souvent des phases de prototypage, de tests, de retours d'expériences (feedbacks), et d'améliorations continues ; l'entreprise peut continuer à impliquer ses parties prenantes, internes ou externes, pour améliorer la solution en cours de développement. Elle peut passer par un MVP (Minimum Viable Product), qui est

une version simple mais fonctionnelle du produit, pour voir s'il répond bien aux besoins du marché.

Il est important aussi de maîtriser les risques (techniques, financiers, humains), tout en gardant une certaine flexibilité, car des ajustements sont presque toujours nécessaires.

### **1. Diffusion et évaluation :**

Après l'étape de développement et de tests, s'ensuit celle de la mise sur le marché ; c'est à ce moment que l'innovation quitte le cadre interne de l'entreprise pour aller à la rencontre de ses utilisateurs ou clients.

Cette phase demande une stratégie de lancement bien réfléchie, et des efforts en termes de marketing qui prend en compte plusieurs éléments :

- Le positionnement du produit ou service sur le marché ;
- Son prix ;
- Le canal de distribution à adopter ;
- La communication, et les partenariats éventuels.

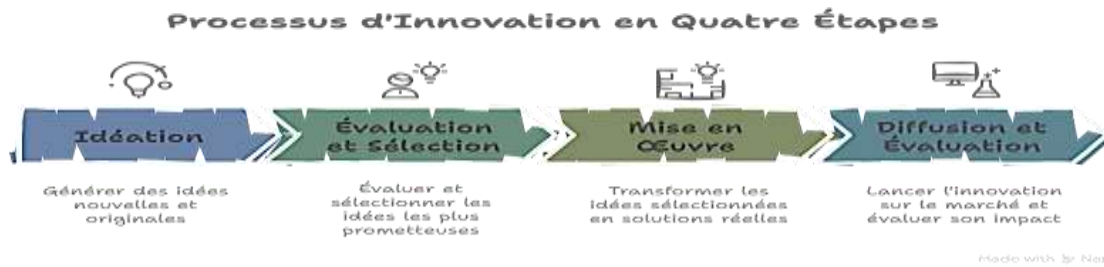
L'objectif est de s'assurer que la cible identifie clairement la valeur apportée par l'innovation et soit incitée à l'adopter.

Mais réussir le lancement ne suffit pas. L'entreprise doit aussi suivre l'évolution du produit sur le marché, collecter les retours et les feedbacks des utilisateurs, et être capable de s'adapter rapidement si des ajustements sont nécessaires. L'innovation peut parfois nécessiter des améliorations ou même un repositionnement si elle ne rencontre pas le succès attendu.

Enfin, il reste un élément crucial pour la diffusion de la nouvelle innovation qui est l'inclusion d'actions visant à faciliter la diffusion de l'innovation à plus grande échelle ; telles que :

- La formation des équipes ;
- L'accompagnement des clients dans l'usage du nouveau produit ;
- La sensibilisation des partenaires stratégiques ;
- L'implication des clients à travers des retours directs, ou même des communautés d'utilisateurs.

**Figure n°09** : Le processus d'innovation.



**Source** : conçu par nos soins.

### 2.3. Les modèles du processus d'innovation :

➤ Le modèle de la boîte noire :

Le modèle de la boîte noire est une approche d'innovation fermée qui définit l'entreprise comme une boîte noire hermétique. Il se concentre sur les entrées (idées, besoins...etc.) et les sorties (produits, services...etc.), reliant d'une part l'invention et d'autre part l'innovation sans s'attarder sur les composantes, les procédés et les étapes...etc. qui restent flous et non définis.

**Figure n°10** : Modèle de la boîte noire.



**Source** : [https://www.memoireonline.com/12/11/4990/m\\_Management-de-linnovation-holisme-organisationnel11.html](https://www.memoireonline.com/12/11/4990/m_Management-de-linnovation-holisme-organisationnel11.html) / consulté le : 11/05/2025 à 11h21.

De ce modèle découlent deux autres modèles :

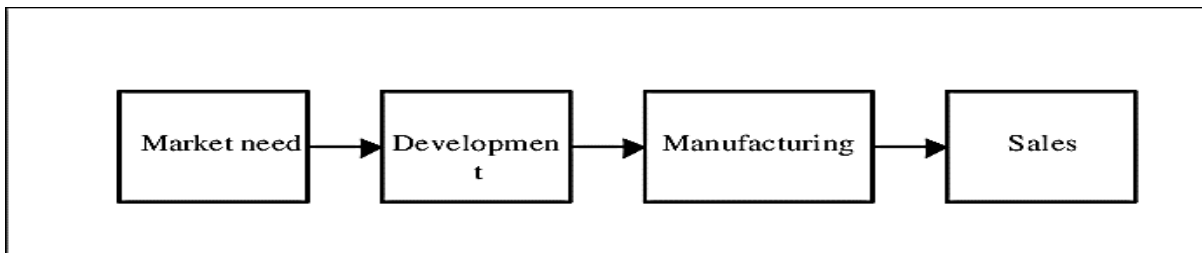
- Le modèle de première génération : science push.

Initié dans les années 1950, pendant la période d'après- guerre, ce modèle met en avant le rôle de la science et des activités de R&D comme moteurs de l'innovation. Il suit une structure en plusieurs étapes prévisibles et bien définies commençant par les découvertes scientifiques puis leur transformation en produit, service ou procédé et enfin leur mise sur le marché.

## CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE L'INNOVATION

Les progrès techniques y sont perçus comme exogènes à l'entreprise c'est à dire qu'ils ne répondent pas forcément à un besoin exprimé par le marché, c'est à l'entreprise de le créer à travers l'innovation. Cela implique qu'elle doit s'appuyer sur le marketing pour susciter l'intérêt autour du produit final.

**Figure n°11** : Le modèle science push.



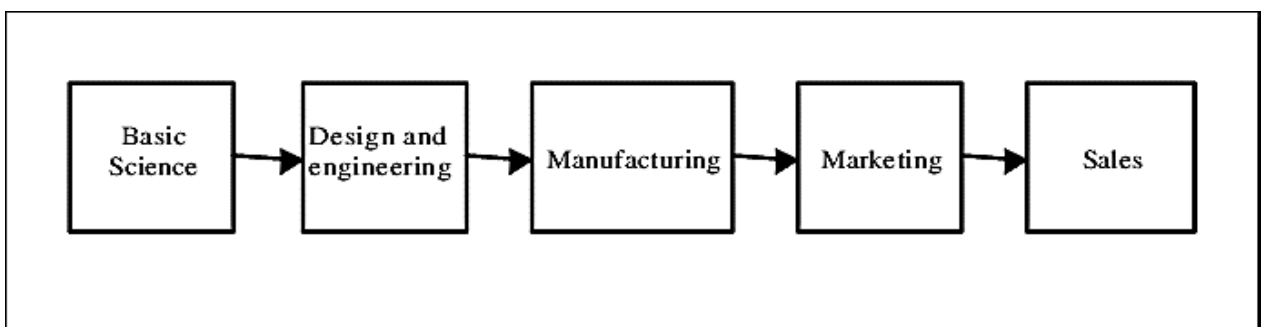
**Source:**[https://www.researchgate.net/publication/264870158\\_Innovation\\_and\\_Business\\_Performance\\_A\\_Literature\\_Review?\\_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6Il9kaXJlY3QiLCJwYWdlIjoX2RpcmVjdCJ9fQ/](https://www.researchgate.net/publication/264870158_Innovation_and_Business_Performance_A_Literature_Review?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6Il9kaXJlY3QiLCJwYWdlIjoX2RpcmVjdCJ9fQ/)  
consulté le: 11/05/2025 à 12h26

- Le modèle de deuxième génération : Demand pull.

La fin des années 1960 marque une nouvelle ère pour les entreprises, caractérisée par le développement des marchés et des besoins des clients et une concurrence de plus en plus forte. Pour y faire face, les entreprises devaient diversifier leurs activités pour mieux s'adapter à la demande.

Dans ce modèle, les facteurs déterminants de l'innovation sont les besoins des clients qui guident l'entreprise dans son processus d'innovation. Le marché devient donc le point de départ dont l'analyse permet d'identifier les opportunités à exploiter.

**Figure n°12** : Le modèle Demand pull.



**Source :**[https://www.researchgate.net/publication/264870158\\_Innovation\\_and\\_Business\\_Performance\\_A\\_Literature\\_Review?\\_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6Il9kaXJlY3QiLCJwYWdlIjoX2RpcmVjdCJ9fQ/](https://www.researchgate.net/publication/264870158_Innovation_and_Business_Performance_A_Literature_Review?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6Il9kaXJlY3QiLCJwYWdlIjoX2RpcmVjdCJ9fQ/)  
consulté le : 11/05/2025 à 12h26

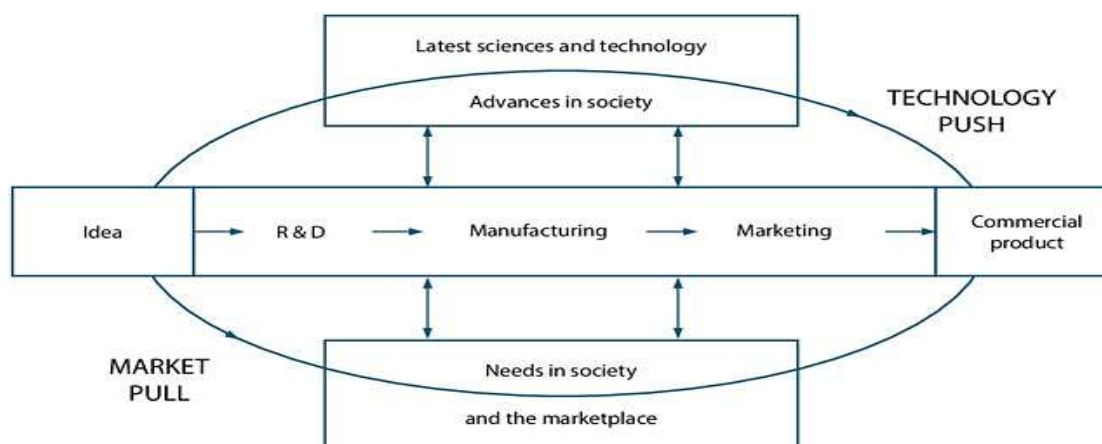
## 2. Le modèle de troisième génération : interactive model.

Au milieu des années 1970 et au début des années 1980 ; plusieurs auteurs ont mis en évidence la pertinence de combiner les modèles de première génération et de deuxième génération ; ce qui a donné naissance à un nouveau processus d'innovation nommé “ interactive model”.

Bien qu'il reste séquentiel, ce modèle introduit des boucles rétroactives qui permettent de revenir aux étapes précédentes. Il garde les points forts des deux modèles précédents notamment, la place de la découverte scientifique, l'identification des besoins et l'importance du marketing dans le succès de l'innovation.

Rothwell et Zegveld définissent ce modèle comme: “ la convergence des capacités technologiques et des besoins du marché dans la structure innovante de l'entreprise.”<sup>20</sup>

**Figure n°13 : le modèle interactif**



Source: [https://www.researchgate.net/publication/338636040\\_The\\_Nature\\_of\\_Innovation\\_Management/](https://www.researchgate.net/publication/338636040_The_Nature_of_Innovation_Management/) consulté le: 11/05/2025 à 14h00.

## 3. Le modèle de quatrième génération : Chain linked.

Également appelé “ integrated model”, le modèle chain-linked a été présenté en 1986 par Kline et Rosenberg. Il se distingue par son caractère interactif, marqué par l'intégration des flux de connaissances et les interactions entre les différentes étapes du processus d'innovation. Il est flexible et ne suit pas une progression linéaire, il peut être modifié et adapté selon le contexte de l'entreprise.

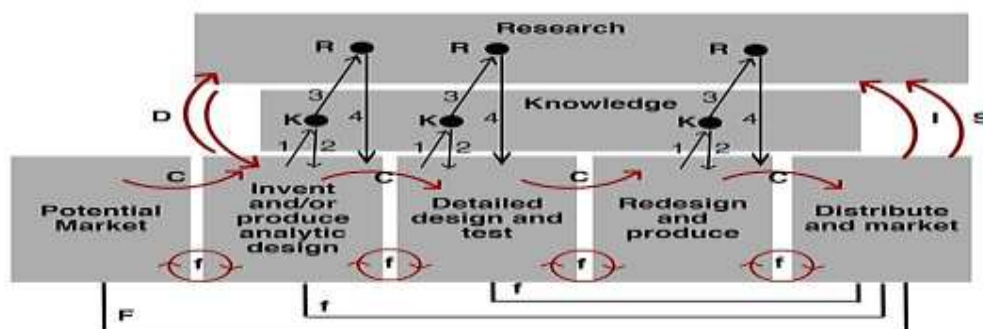
<sup>20</sup> Fasquelle, J. (2018). La veille comme activité de soutien à l'innovation technologique (Mémoire de master, Université Grenoble Alpes). [https://www.researchgate.net/publication/331397540\\_La\\_veille\\_comme\\_activite\\_de\\_soutien\\_a\\_l\\_innovation\\_technologique](https://www.researchgate.net/publication/331397540_La_veille_comme_activite_de_soutien_a_l_innovation_technologique)

## CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE L'INNOVATION

Son épine dorsale est la relation bilatérale entre la science et la technologie, un point faible des anciens modèles qui affirmaient que la science était la seule et unique origine de la technologie.

Kline et Rosenberg insistent sur le fait que ces deux dimensions sont interdépendantes et peuvent s'influencer mutuellement.

**Figure n°14:** chain linked model.



**Source :** [https://www.researchgate.net/publication/331397540\\_La\\_veille\\_comme\\_activite\\_de\\_soutien\\_a\\_l%27innovation\\_technologique](https://www.researchgate.net/publication/331397540_La_veille_comme_activite_de_soutien_a_l%27innovation_technologique) [consulté le 14/05/2025 à 15h57].

Ce modèle comporte cinq (05) étapes représentées de la façon suivante :

- C représente la chaîne centrale d'innovation ;
- Deux catégories de boucles de rétroaction : f représente des boucles courtes et F des boucles longues ;
- K et R désignent le lien entre la chaîne centrale de l'innovation et le champ de la science ;
- D représente le lien entre la science et l'innovation qui conduit à la réalisation d'innovations radicales ;
- I : correspond à la boucle de rétroaction qui relie l'output de l'innovation à la science.

#### 4. Modèle de cinquième génération : System integration and networking model (SIN).

Le modèle de cinquième génération, aussi nommé "System Integration and Networking Model" (SIN), a été conçu par Rothwell, il décrit l'innovation comme un processus d'accumulation de savoir-faire, d'apprentissage et de circulation d'informations, qui implique plusieurs acteurs internes et externes à l'entreprise.

Ce modèle accorde une grande importance aux liens horizontaux et à l'intégration entre différents organismes (clients, fournisseurs, partenaires, voire concurrents), pour renforcer la collaboration tout au long du processus.

Il se distingue aussi par une approche plus flexible et dynamique, les étapes ne sont plus strictement linéaires, certaines peuvent se dérouler en parallèle, ce qui permet de s'adapter plus vite aux évolutions du marché.

Les outils numériques jouent un rôle central ici, puisqu'ils facilitent le partage d'informations, la coordination des actions et la prise de décision en temps réel.

Enfin, ce modèle place le client au cœur du processus : ses besoins, ses retours et sa participation deviennent essentiels dans la construction d'une innovation qui reste alignée avec les attentes du marché. Il s'inscrit donc dans une logique stratégique où l'innovation devient un levier de réactivité et de compétitivité.

### Section 03 : management de l'innovation

Le management de l'innovation est considéré comme une discipline qui motive la différence et le succès, c'est une source fiable pour la création de la valeur, souvent utilisée par les entreprises à l'échelle interne et externe pour avoir comme avantage un ensemble d'atouts et une immense efficacité sur le marché

Dans cette section nous allons présenter le management de l'innovation et son contexte.

#### 3.1. Définition du management de l'innovation :

François ROMON définit le management de l'innovation comme un « *ensemble Des actions conduites et des choix effectués par des entreprises pour favoriser l'émergence, Décider du lancement, et mener à bien les projets d'innovation de l'entreprise.* »<sup>21</sup>

Il est crucial de savoir qu'il existe une différence entre l'innovation et l'invention et la créativité, car ils sont souvent confondus. Une innovation représente une mise en œuvre d'un produit ou d'un procédé nouveau ou amélioré, ou une nouvelle pratique de commercialisation ou organisationnelle. Il s'agit donc d'améliorer quelque chose, grâce à l'apport d'un ensemble de caractéristiques.

L'innovation se distingue donc de l'invention, qui elle, fait référence à la découverte de nouvelles connaissances techniques et scientifiques. L'invention provient de l'imagination d'un individu, alors que l'innovation fait appel à la transformation.

---

<sup>21</sup> F. ROMON, « Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systématique », École centrale, Paris, Novembre 2003. P.13

En outre, la créativité désigne la capacité d'un groupe ou un individu à générer des idées récentes, originales, pertinentes, elle consiste en un processus cognitif complexe mobilisant l'imagination, elle se manifeste par l'introduction de nouveaux concepts, solutions en adéquations avec la situation et la nouveauté elle, représente généralement la première étape du processus, c'est une source potentielle à développer et explorer pour la transformer en valeur économique.

Il est important de mettre en œuvre un ensemble de dispositifs et de techniques de gestion, favorables au développement des innovations. C'est ce que nous considérons comme étant le management de l'innovation.

Lorsqu'une entreprise choisit de s'inscrire dans une approche de management d'innovation, elle doit veiller à l'écoute de son environnement, pour mieux comprendre ces clients et surmonter la concurrence, et avec une bonne gestion d'un ensemble d'outils, des techniques et une mobilisation efficiente des ressources, l'entreprise pourra parfaire sa démarche.

Donc le management de l'innovation vise à anticiper et répondre aux besoins émergents d'une manière originale pour maîtriser la conquête du marché, et stimuler la compétitivité qui représente un levier stratégique pour la réussite de l'entreprise, car elle favorise pérennité et adaptations face aux changements de l'environnement, afin d'avoir une démarche efficiente et efficace dans l'exploitation des ressources financière, humaines ...

Et surtout cela aide l'entreprise à partager un tissu organisationnel adapté, et elle sert à créer une culture d'innovation unique qui contribue à la motivation des individus et favorise la synergie.

L'innovation est désormais transversale et représente le levier central de gouvernance, elle touche toutes les fonctions de l'entreprise telles que le marketing, la recherche et développement, comptabilité, production, logistique, etc.

### **3.2. L'importance du management de l'innovation :**

Le management d'innovation permet de répondre aux mutations profondes de l'environnement marqué par la mondialisation, il constitue une réponse stratégique aux limites des modèles hiérarchiques classiques.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale : Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, (235), 77–90.

En outre, il sert à l'amélioration de la productivité et de la qualité de vie au travail, ainsi que la cohésion d'équipe en favorisant la collaboration et l'autonomie et la responsabilisation.

Il est considéré comme catalyseur de l'engagement et de la créativité, en impliquant les salariés dans le processus décisif, pour augmenter le degré d'appartenance à l'organisation.

Le management de l'innovation est un facteur de résilience car il renforce la capacité de la réaction et d'adaptation face à l'incertitude, cela peut créer un avantage concurrentiel pour l'entreprise qui est capable d'innover dans sa gestion. Elle gagne en attractivité auprès des talents, se différencie sur le marché et peut durablement consolider sa position stratégique.

### **3.3. Acteurs et Outils du management de l'innovation :**

- **Les acteurs :**

Nous constatons que, dans un contexte marqué par l'incertitude, la complexité et l'accélération des mutations économiques et sociales, l'innovation s'impose comme levier stratégique majeur en matière de management. Elle ne peut pas être envisagée comme un processus linéaire porté par une seule entité, mais bien comme une dynamique systémique, nourrie par une pluralité d'acteurs aux logiques complémentaires.

Les entreprises, à travers leurs dirigeants et managers, initient et pilotent les transformations organisationnelles.

Les collaborateurs par leurs créativité et adaptation participent activement à la mise en œuvre des nouvelles pratiques, les chercheurs mènent des explications qui sont accompagnées par des modèles et des théories qui contribuent à mieux comprendre ce contexte.

Ainsi, l'innovation en management se construit dans un écosystème complexe d'interactions où chaque acteur apporte une pièce essentielle à la transformation des entreprises.

## CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE L'INNOVATION

Les auteurs identifient plusieurs catégories d'acteurs qui interagissent au sein des écosystèmes d'innovation :<sup>23</sup>

- ✓ **Les entreprises établies** : acteurs économiques majeurs qui investissent dans la R&D et collaborent avec d'autres parties prenantes pour développer des innovations.
- ✓ **Start-ups et entrepreneurs** : nouveaux entrants apportant des idées novatrices et souvent à l'origine de disruptions technologiques.
- ✓ **Institutions académiques et centre de recherche** : Fournisseurs des connaissances fondamentales et appliquées, et forment des talents nécessaires à l'innovation.
- ✓ **Organismes gouvernementaux et institutions publiques** : ils élaborent des politiques, offrent des financements et créent un environnement réglementaire favorable à l'innovation.
- ✓ **Organisations non gouvernementales (ONG) et associations** : particulièrement actives dans le domaine de l'innovation sociale, elles identifient des besoins non satisfaits et développent des solutions innovantes pour y répondre
- ✓ **Utilisateurs finaux et communautés** : leur retour d'expérience et leurs besoins orientent les processus d'innovation. Ils peuvent être impliqués via des méthodes comme le leader user ou le design thinking .
- ✓ **Fournisseurs et partenaires, les clients, distributeurs** : ils contribuent à l'innovation en fournissant des technologies, des composants et des services essentiels au développement de nouveaux produits ou procédés
- ✓ **Incubateurs, accélérateurs et pôles de compétitivité** : ils accompagnent les porteurs de projet innovants en leur offrant des ressources, du mentorat et un réseau pour développer leurs idées.

Le management de l'innovation repose sur une dynamique d'interactions entre l'entreprise et son environnement, impliquant divers acteurs internes et externes. Ces acteurs mobilisent une variété d'outils d'innovations pour identifier des opportunités, concevoir des solutions, structurer les processus, piloter les projets innovants, chaque outil soutient une étape spécifique du cycle d'innovation et s'articule différemment selon le rôle de l'acteur.

---

<sup>23</sup> Carrara,F.,&Freisinger,E. (2024)Actors'activities, and interactions in innovation Ecosystems:A systematic literature Review and Typology. International journal of innovation management,28(3&4),2430002, dispo sur : <https://doi.org/10.1142/S1363919624300022>

• **Les outils du management de l'innovation :**

Le tableau suivant résume l'ensemble d'outils méthodologiques de l'innovation :

**Tableau n°03 :** analyse des différents outils méthodologiques de l'innovation.

<i>Acteur</i>	<i>Le l'objectif</i>	<i>Les outils</i>
Entreprise	Générer et exploiter les idées novatrices pour créer de la valeur	<p><b>-Veille technologique et concurrentielle</b> pour détecter les signaux précoces</p> <p><b>-Analyse SWOT et PESTEL</b> pour élaborer un diagnostic stratégique</p> <p><b>-DESIGN THINKING et LEAN STARTUP</b> pour tester rapidement des solutions centrées sur les besoins des utilisateurs</p> <p><b>-tableaux de bord de l'innovation</b> pour piloter et mesurer les performances des portefeuilles de projets<sup>24</sup></p>
Les partenaires de l'entreprise	Co construire l'innovation en amont ou en aval de la chaîne de valeur	<p><b>-Co-développement et open innovation</b> pour intégrer les idées externes</p> <p><b>-Prototypage rapide et tests utilisateurs :</b> pour valider les solutions avec les clients finaux</p> <p><b>-CRM (Customer relationship management)</b></p> <p>Pour capter les besoins latents du marché<sup>25</sup></p>
Les institutions publiques et structures d'accompagnement et centre de recherche	Soutenir la réglementation, produire des connaissances et transférer des technologies à l'entreprise	<p>Dispositifs fiscaux et subventions</p> <p>Appels à projets collaboratifs</p> <p>Incubateurs, pôle de compétitivité</p> <p>Laboratoires de R&amp;D et brevet</p> <p>Partenariats public-privé<sup>26</sup></p> <p>Plateformes technologiques</p>

**3.4. La culture de l'entreprise et la gestion des projets d'innovations :**

<sup>24</sup> Hafkersbrink,J.,&SCHAFF,A.(2024),Porto,Portugal ,the role of innovation management tools in generating innovation market success. Journal of innovation management,12(1), 139-171.

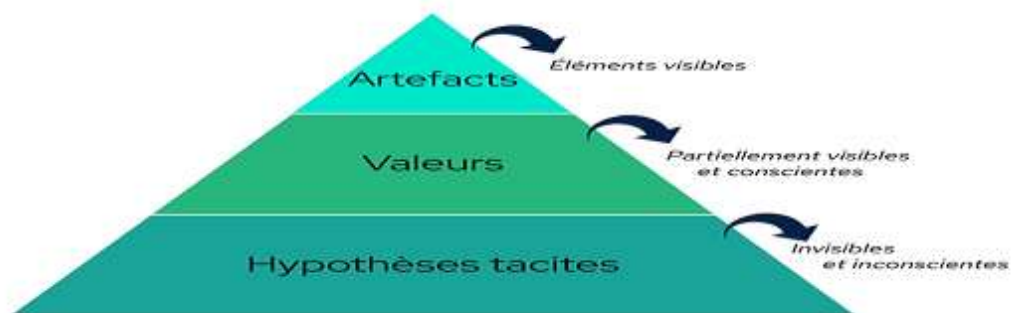
<sup>25</sup> Hidaglo,A.,&ALBORS,J.(2008)Wiley-blackwell,Oxford,Royaume-Uni, innovation management techniques and tools :a review from theory and practice.R&D management ,38(2),113-127

<sup>26</sup> Daniel.R ,*La veille technologique et l'intelligence économique*, Presses Universitaires de France, 1996 , Paris ,p 128 dispo sur : <https://shs.cairn.info/la-veille-technologique-et-l-intelligence-economique--9782130585220?lang=fr>

### ➤ La culture de l'entreprise :

Selon Edgar Schein la culture est « *un ensemble de présupposés fondamentaux, appris par un groupe au fur et à mesure qu'il résout ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont fonctionné suffisamment bien pour être considérés comme valides, enseignés aux nouveaux membres comme la manière correcte de percevoir, de penser et de ressentir ces problèmes* »<sup>27</sup>

**Figure n°15** : présentation du modèle d'Edgar Schein explicatif des trois niveaux de la culture.



Source : site web "pure management".

Ce modèle aide à expliquer l'influence de la culture sur le comportement des individus au sein de l'entreprise car, dans un environnement économique en constante évolution, les entreprises doivent s'adapter rapidement aux changements technologiques et aux attentes des clients. Une culture d'innovation solide permet de stimuler la créativité des employés, d'encourager la prise d'initiative et de faciliter l'acceptation du changement.

La culture d'innovation bien ancrée, contribue à améliorer la compétitivité de l'entreprise, à renforcer l'engagement des employés et à favoriser la satisfaction des clients.

Elle permet également de développer un avantage concurrentiel durable en facilitant l'adaptation aux évolutions du marché.

Dans ce contexte, créer une culture propice à l'innovation requiert :

- D'instaurer cet état d'esprit en impliquant la gouvernance et l'ensemble des acteurs ;
- De comprendre les différentes approches méthodologiques de l'innovation et d'en

<sup>27</sup> Isabelle Vandangeon-Derumez, XXIX. Edgar H. Schein – La culture organisationnelle, 2019, Pages 453 à 471 dispo sur : <https://shs.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management--9782376870432-page-453?lang=fr&tab=auteurs>

cartographier les risques spécifiques associés, pour choisir ensuite la méthodologie la plus adaptée à votre entreprise.

### ➤ La gestion des projets d'innovation :

#### • Définition de la gestion de projets :

**Selon AFNOR ,FD,X50-115** « un projet est un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activité coordonnées et maîtrisées comportant la date du début et de fin ,entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme aux exigences spécifiques incluant les contraintes de délais, coûts , et de ressources »<sup>28</sup>

Le management de projet couvre deux fonctions primaires ; la direction d'un projet et la gestion d'un projet.

La direction d'un projet fixe l'ensemble des moyens et la politique de la mise en œuvre de ces derniers.

La gestion d'un projet quant à elle, apporte à la direction toutes les informations analysées pour prendre en temps voulu des décisions nécessaires. Elle met à la disposition du groupe du projet un ensemble d'outils permettant le contrôle des performances techniques, les coûts, le contrôle et la qualité, ainsi que, les délais.

#### • Comment gérer un projet innovant ?

**Selon Geoffroy Labrousche** « un projet innovant est une initiative structurée visant à concrétiser une idée originale, utile et adoptable, susceptible de transformer une organisation, un comportement ou un usage. Il s'agit de la mise en œuvre concrète d'une idée nouvelle qui apporte une valeur ajoutée significative et qui peut être adoptée par les utilisateurs ou le marché ».

La gestion d'un projet et l'innovation entretiennent une relation étroite, notamment à travers le rôle déterminant joué par les parties prenantes. En effet, un projet ne peut pas se limiter à la mise en œuvre d'une nouvelle idée novatrice, il nécessite une démarche orientée vers la création de valeur et l'adoption affective de la solution proposée.

C'est dans cette optique que la gestion de projet devient un catalyseur de créativité dans un cadre opérationnel et stratégique.

Par ailleurs, l'innovation impliquant souvent des changements profonds, notamment

---

<sup>28</sup> AFNOR ,FD,X50-115 page08

organisationnels ou technologiques, la gestion de projet joue un rôle de médiateur. Elle facilite l'accompagnement des parties prenantes, la levée des résistances au changement, et la mise en place d'une dynamique d'appropriation.

Face à l'incertitude inhérente à tout projet innovant, une gouvernance de projet rigoureuse permet d'impliquer les parties prenantes dans les décisions clés, assurant ainsi une meilleure réactivité et une gestion plus agile des risques.

Les projets innovants mobilisent souvent des profils créatifs, techniques et managériaux, et leur réussite dépend de la capacité de l'entreprise à organiser la collaboration, l'apprentissage et la capitalisation des connaissances. Dans ce cadre, l'intégration de l'open innovation permet d'élargir les frontières du projet en collaborant avec des acteurs externes pour accélérer l'innovation et mutualiser les risques

Enfin, l'évaluation de la performance de ces projets ne se limite pas à des indicateurs classiques, mais intègre également des critères liés à la capacité d'apprentissage au potentiel de marché, à la satisfaction des utilisateurs ou encore au taux d'adoption permettant ainsi d'aligner innovation et stratégie à long terme.

En somme, l'innovation, bien gérée, devient un moteur de transformation pour l'entreprise, elle repose sur une culture ouverte des outils adaptés et une bonne évaluation stratégique de ses impacts.

Dans ce chapitre, nous avons posé les bases pour mieux comprendre ce qu'est l'innovation. Nous avons vu que l'innovation peut prendre plusieurs formes et qu'elle ne se limite pas à une invention, mais inclut aussi sa mise en œuvre et son impact. Le processus d'innovation a été présenté comme une suite d'étapes qui permettent de transformer une idée en réalité.

Enfin, nous avons abordé le rôle du management de l'innovation, comme facteur clé permettant aux entreprises de piloter des initiatives de manière efficace et durable.

Cependant, l'innovation ne représente pas une fin en soi. Elle est un levier essentiel au service d'un objectif plus large : renforcer la compétitivité des entreprises.

Ainsi, le chapitre suivant s'intéressera à cette notion de compétitivité, à ses différentes dimensions, et aux conditions qui permettent aux entreprises de se démarquer dans un environnement concurrentiel de plus en plus exigeant.

***Chapitre II***  
***Cadre conceptuel et fondements théoriques***  
***de la compétitivité***

La compétitivité est aujourd'hui au cœur des préoccupations des entreprises, qu'elles soient locales ou internationales.

Dans un contexte économique marqué par la mondialisation, les avancées technologiques rapides et l'évolution constante des besoins des consommateurs, rester compétitif est essentiel pour assurer la croissance et la pérennité.

Mais la compétitivité ne se résume pas à la capacité de baisser les prix ; elle englobe aussi la qualité, l'innovation, la réactivité et la capacité à créer de la valeur.

Ce chapitre vise à définir la notion de compétitivité, à en distinguer les différentes formes, et à analyser les facteurs internes et externes qui peuvent l'influencer, afin de mieux comprendre les leviers que les entreprises peuvent activer pour se démarquer durablement.

### Section 01 : Généralités sur la compétitivité.

#### 1.1. Définition de la compétitivité :

##### • Étymologie du mot "compétitivité" :

Le terme "compétitivité" est d'origine latine, il vient du mot "competer" qui signifie "rechercher ensemble" mais aussi "se rencontrer en un même point". Ainsi, " la compétitivité" désigne l'aptitude à entrer en compétition et à faire face à la concurrence.

Bien qu'omniprésent dans la littérature managériale et économique, ce concept reste difficile à appréhender, en raison de sa polysémie et l'absence d'une définition unique. Cette complexité se reflète dans la diversité des approches et définitions données par les auteurs.

Selon **Michael Porter** « Chercher à expliquer la compétitivité à un niveau est incorrect. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait se focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie.»<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Chaouche, R., & Chioukh, M. (2020, décembre 24). Essai d'analyse de la compétitivité des entreprises algériennes dans le secteur de l'électroménager : Cas de l'Entreprise Nationale de l'Industrie Electroménager (ENIEM) (Mémoire de master, Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, Algérie). Université Mouloud Mammeri.

Pour **SHARPLES ET MIHAM** la compétitivité est “ la capacité de fournir des biens et services en temps, place et forme requis par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d’opportunité des ressources employées »<sup>30</sup>

**L’OCDE** (Organisation de Coopération et de Développement Économiques) définit la compétitivité comme étant « la capacité d’entreprises, d’industries, de régions, de nations et d’ensembles supranationaux à générer des niveaux de revenus et d’emploi des facteurs relativement élevés, tout en étant et en restant exposés à la concurrence internationale »<sup>31</sup>

Les auteurs du dossier pédagogique “**La Fabrique de l’industrie**” (2013) avancent que La compétitivité mesure la capacité relative d’entreprises, de secteurs, de régions ou de pays à vendre leurs produits sur les marchés internationaux.”<sup>32</sup>

Enfin, **Jean-Louis MUCCHIELLI** propose une définition de la compétitivité d’un point de vue différent, en mettant l’accent sur l’entreprise. Selon lui “ La compétitivité d’une entreprise représente ses performances à long terme, sa croissance, selon trois critères: prix, qualité, coût. Une entreprise dite compétitive obtient des résultats supérieurs à la moyenne.”<sup>33</sup>

A travers ces définitions, nous constatons que le sens de ce terme varie selon les auteurs et le niveau de l’analyse menée (nation, secteur, entreprise).

### 1.2. Les niveaux d’analyse de la compétitivité :

La compétitivité peut être analysée sur trois niveaux qui sont : niveau macroéconomique (nation); méso économique (secteur); microéconomique (entreprise).

#### 1.2.1. La compétitivité au niveau macroéconomique (nation) :

La compétitivité macroéconomique se définit comme la capacité d’un pays à satisfaire la demande tant nationale qu’internationale, tout en améliorant durablement le niveau de vie de ses habitants et en faisant face à la concurrence étrangère. Cette notion dépasse la simple performance commerciale et englobe des dimensions structurelles et institutionnelles.

---

<sup>30</sup> Idem

<sup>31</sup> Kaoutar Talmenssour. La compétitivité des entreprises : revue de littérature, théories et modèles. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2022, ff10.5281/zenodo.5910306ff. ffhal-03789460f

<sup>32</sup> La Fabrique de l’industrie. (2013, octobre). Qu’est- ce que la compétitivité ? [Dossier pédagogique]. La Fabrique de l’industrie.

<sup>33</sup> Mucchielli, J.-L. (2003). Compétitivité. In Encyclopædia Universalis

Traditionnellement, la compétitivité d'un pays est souvent évaluée à travers sa capacité à exporter et à maintenir une balance commerciale excédentaire. Cependant, cette approche est réductrice, la compétitivité ne se limite pas qu'à la balance commerciale, elle dépend également de sa capacité à s'adapter aux changements du marché mondial. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la compétitivité d'une nation est « la capacité d'un pays, en situation de concurrence libre et équitable, à produire des biens et services qui ont du succès sur les marchés internationaux tout en garantissant une croissance des revenus réels de ses habitants soutenable dans le long terme »<sup>34</sup>. Cette définition souligne que la compétitivité ne se limite pas à la performance à l'exportation, mais inclut également la capacité à assurer un niveau de vie élevé et durable pour la population.

Il est important de noter que les pays ne sont pas égaux dans le commerce international, cette différence peut s'expliquer par divers facteurs, tels que les coûts de production et de main d'œuvre, la qualité des infrastructures, l'investissement en capital humain, l'innovation, ou encore la stabilité politique.

En outre, la compétitivité d'un pays repose en grande partie sur la productivité de ses firmes.

### **1.2.2. La compétitivité au niveau mésoéconomique (secteur) :**

Dans la même logique que celle de la compétitivité des nations, la compétitivité d'un secteur dans une région donnée correspond à la capacité des entreprises opérant dans ce même secteur à rivaliser avec les entreprises compétitives du même secteur situées dans d'autres régions ou d'autres pays.

Une branche d'activité est compétitive si la productivité totale de ses facteurs est égale ou supérieure à celle de ses concurrents étrangers. Elle est compétitive si le niveau de ses coûts unitaires (moyens) est égal ou inférieur à celui de ses concurrents étrangers (Markusen 1992), la compétitivité de producteurs nationaux ou étrangers se mesure par leur plus ou moins grande aptitude à avoir une part élevée de marché (R.Courbus).<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Belkai. K, Benhaman. S. (2016). L'innovation comme facteur de la compétitivité dans les entreprises cas de quelques entreprises Algériennes ( mémoire de master, UMMTO). Dspace

<sup>35</sup> CHERROU Kahina, la compétitivité dans le cadre de la mondialisation, mémoire de master en sciences commerciales (option: économie et finance internationales. Université Mouloud MAMMERRI de Tizi Ouzou. juin 2014. page 40)

### 1.2.3. La compétitivité au niveau microéconomique (entreprise) :

Dans le cas de notre étude, nous allons nous focaliser sur la compétitivité des entreprises.

Pour **Marc Ingham** « 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. »<sup>36</sup>

Selon **G. Kooenig** (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 »<sup>37</sup>

Comme le note **Zelga** (2017), « une entreprise compétitive a la capacité et la flexibilité de s'adapter aux conditions changeantes et de prendre des décisions qui lui donneront un avantage concurrentiel »<sup>38</sup>

La compétitivité d'une entreprise peut donc être définie comme sa capacité à détenir un ou plusieurs avantages spécifiques qui la distinguent de ses concurrents, lui permettant de se développer et d'accroître ses parts de marché, même au-delà de ses frontières domestiques et de survivre dans un environnement fortement concurrentiel.

Elle est caractérisée par :

- Une vision globale de l'entreprise :

L'entreprise est une structure composite. Pour être compétitive, elle doit intégrer l'ensemble de ses fonctions. Bien qu'elle ne puisse pas être compétitive sur tous les aspects, elle peut l'être sur un ou quelques-uns qui constitueront son avantage concurrentiel.

- Une vision momentanée :

<sup>36</sup> Ingham, M. (1998). Management stratégique et compétitivité. De Boeck Université.

<sup>37</sup> Belkai, K, Benhaman, S. (2016). L'innovation comme facteur de la compétitivité dans les entreprises cas de quelques entreprises Algériennes (mémoire de master, UMMTO). Dspace <https://dspace.ummo.dz/bitstreams/183b7cec-1e62-45a2-8944-1862fb898159/download>

<sup>38</sup> Kaoutar Talmenssour. La compétitivité des entreprises : revue de littérature, théories et modèles. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2022.

## CHAPITRE II : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA COMPETITIVITE

La compétitivité est inscrite dans le temps, elle est à la fois évolutive et obsolète en raison de l'évolution constante du marché et de l'environnement de l'entreprise, celle-ci est en quête permanente de développement pour suivre ces évolutions.

Une entreprise peut perdre son avantage concurrentiel si elle n'anticipe pas les changements de son environnement, tout comme elle peut en acquérir d'autres si elle parvient à les appréhender à temps.

- Une vision qui va au-delà de la dimension financière:

La compétitivité d'une entreprise est souvent associée à son aspect financier. Toutefois, comme nous l'avons mentionné précédemment l'entreprise peut être performante sur plusieurs autres aspects : sa capacité à innover, à mobiliser efficacement ses ressources, à développer son capital humain, etc.

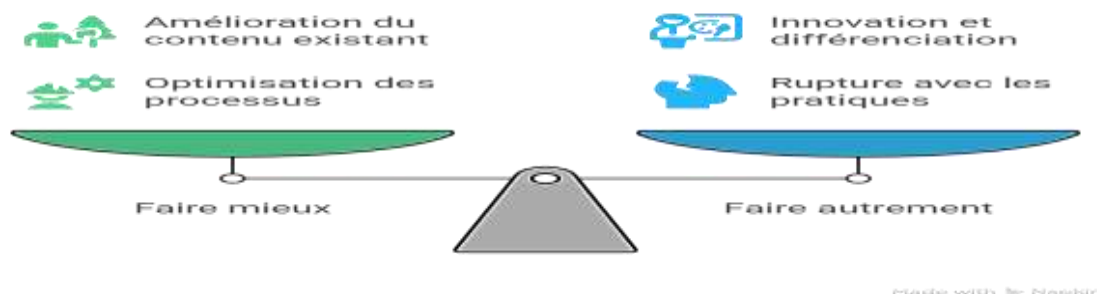
- Compétitivité et performance:

On peut affirmer sans doute qu'une entreprise compétitive est également performante, ces deux dimensions sont étroitement liées. Cependant, la performance ne représente qu'une infime partie de la compétitivité, car cette dernière implique aussi une dynamique long termiste axée sur l'efficacité, l'efficience et la création de valeur ajoutée.

La performance détient deux dimensions :

- Faire mieux : cela désigne l'amélioration continue et l'optimisation de ce qui existe déjà.
- Faire autrement : cela renvoie à l'innovation et à la stratégie de différenciation.

**Figure n°16** : Les dimensions de la performance.



**Source** : Conçu par nous-même à partir d'une revue de littérature managériale.

### 1.3. Les fondamentaux de la compétitivité :

La compétitivité repose sur deux conditions: l'existence de concurrents et la détention d'un avantage concurrentiel. Ces notions sont intrinsèquement liées, et représentent un pilier de la dynamique concurrentielle d'un marché.

- **La concurrence** : la compétitivité implique une démarche comparative. Sans compétiteurs, une entreprise ne peut évaluer ni mesurer sa compétitivité. L'existence d'une économie de marché où plusieurs acteurs viennent librement proposer des produits et services similaires est indispensable. Sans concurrence, il n'y aura pas de nécessité pour une entreprise de se distinguer ou de s'améliorer, elle est le moteur qui pousse les entreprises à innover et à offrir une meilleure valeur aux clients.

“La concurrence est au centre de la réussite ou de l'échec des firmes.” (Porter, 1999).<sup>39</sup>

- **L'avantage concurrentiel** : Pour être compétitive, l'entreprise doit détenir ou développer un avantage concurrentiel qui distingue son offre de celle de ses concurrents, un plus qui lui procurera une position dominante sur le marché et qui lui permettra de dépasser ses concurrents.

Selon Michael Porter l'avantage concurrentiel peut être défini comme « un facteur de réussite que l'entreprise doit maintenir mieux que la concurrence pour pouvoir en tirer une meilleure position sur le marché ».

Toutefois, il est crucial de noter que l'avantage concurrentiel n'est pas statique, il ne s'agit pas seulement de le détenir mais de le conserver, de le défendre constamment et de le renouveler face aux mutations du marché et de la concurrence.

### 1.4. Types de compétitivité et stratégies génériques de M. Porter :

La compétitivité d'une entreprise peut être traduite en deux types : la compétitivité prix et la compétitivité hors prix. Ces deux approches s'inscrivent dans le cadre des stratégies génériques présentées par Michael Porter (1985) dans son ouvrage « l'avantage Concurrentiel ».

- **La compétitivité prix** désigne la capacité de l'entreprise à faire face à la concurrence grâce à des prix plus bas, c'est-à-dire à produire des biens et services à des prix inférieurs et plus attractifs que ceux des concurrents tout en assurant une qualité équivalente et en

---

<sup>39</sup> Porter, M. E. (1999). L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Dunod. (Édition originale publiée en 1985)

maintenant sa rentabilité. Elle se fonde sur une **stratégie de domination par les coûts** qui dépend principalement d'une gestion interne efficace, de la productivité, des économies d'échelle, des coûts de production (travail, matières premières, énergie), du taux de change, du taux de marge, de l'innovation technologique et du degré d'automatisation.

La compétitivité prix peut constituer une stratégie pertinente sur le court terme, notamment, pour pénétrer un nouveau marché, cependant elle est considérée comme faible et moins efficace à long terme car elle est vulnérable aux réactions des concurrents et difficilement soutenable dans un environnement dynamique.

- **La compétitivité hors-prix** aussi qualifiée de compétitivité structurelle, représente la capacité de l'entreprise à conquérir de nouveaux marchés outre le facteur prix, grâce à des leviers tels que : l'innovation, le marketing, l'image de marque, les délais de livraison, la qualité du produit ou du service, etc.

Cette approche correspond à la **stratégie de différenciation**, particulièrement par le haut, qui découle d'une combinaison des compétences de l'entreprise pour offrir un produit ou un service unique et difficilement substituable, qui lui permet de se différencier de ses concurrents et lui confère un avantage concurrentiel durable, en répondant précisément à la demande du marché car les consommateurs sont en quête constante de qualité et de nouveautés, ils peuvent choisir un produit plus cher pour deux raisons soit parce qu'il est de meilleure qualité ou soit parce qu'il n'existe nulle part ailleurs.

La compétitivité hors prix est ainsi considérée comme un facteur essentiel de la compétitivité globale de l'entreprise.

- Enfin, **la stratégie de concentration**, appelée aussi la stratégie de niche ou de focalisation, qui est la troisième stratégie formalisée par Porter, consiste à concentrer son activité sur un seul segment ou un ensemble de segments avec des besoins spécifiques et peu courants, non explorés par les concurrents. Elle peut s'appliquer aussi bien à la compétitivité prix qu'à la compétitivité hors-prix, comme le précise Porter dans son ouvrage : “ La stratégie de concentration à deux variantes. La concentration fondée sur les coûts consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible. La concentration fondée sur la différenciation consiste à se différencier dans le segment cible.”<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Porter, M. E. (1999). L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Dunod. (Édition originale publiée en 1985)

### 1.5. Les facteurs de compétitivité :

La compétitivité d'une entreprise repose à la fois sur ses ressources internes et sur les conditions de son environnement externe, ce qui revient à procéder à un diagnostic interne et un diagnostic externe. Pour mieux en comprendre les enjeux, une analyse en deux temps s'impose : d'abord les facteurs internes puis les facteurs externes.

#### 1.5.1. Facteurs internes :

Les facteurs internes désignent les éléments propres à l'entreprise, sur lesquels elle peut agir directement car ils sont maîtrisables, on y trouve ainsi :

- **Les ressources :**

Pour Barney (1991) , «les ressources de la firme comprennent tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, connaissances, etc., contrôlés par une firme, lui permettant de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficience et son efficacité ». <sup>41</sup>

Les ressources sont les différents éléments que possède l'entreprise et qu'elle mobilise pour créer de la valeur au sein de sa chaîne productive. On distingue deux types de ressources:

- Les ressources tangibles : celles-ci sont des ressources matérielles, telles que les matières premières, les ressources financières, les équipements, et les infrastructures, etc.
- Les ressources intangibles : celles-ci sont des ressources immatérielles et représentent un atout stratégique majeur, par exemple : le savoir-faire, la culture de l'entreprise, les technologies, les brevets, etc.

La théorie des ressources (RVD), développée par **Jay Barney** (1991) dans son article "Firm resources and sustained competitive advantage", qui trouve ses racines dans les travaux antérieurs d'**Edith Penrose**, met en lumière les ressources de l'entreprise comme source d'avantage concurrentiel. Elle traduit la nécessité pour l'entreprise de se doter de ressources rares et uniques et de réaliser des combinaisons originales à partir de celles-ci, afin d'asseoir son positionnement concurrentiel.

L'utilisation optimale de ses ressources permet d'améliorer sa performance. À l'inverse, l'absence d'une ressource clé peut entraver sa croissance.

---

<sup>41</sup> Duong, H. T., & Paché, G. (2015). Théorie des ressources appliquée à la logistique : Une identification de cinq dimensions clés. *Logistique & Management*, 23(2), 55–72. <https://doi.org/10.1080/12507970.2015.11673824>

Selon ce même auteur, une ressource doit répondre à quatre critères. Il propose à cet effet le modèle **VRIO**, un outil d'analyse permettant d'évaluer si une ressource peut générer un avantage concurrentiel durable. Un autre modèle présente ces critères avec l'acronyme **VRIS** en incorporant le concept de substituabilité.

- Valeur : la ressource crée de la valeur et permet à l'entreprise de saisir une opportunité et d'atteindre un objectif ;
- Rareté : la ressource est détenue par un nombre limité d'acteurs et reste difficile à obtenir ou à substituer ;
- Inimitabilité : elle est difficilement copiable ou reproductible par les concurrents ;
- Organisation : le système de management de l'entreprise est structuré pour exploiter pleinement cette ressource.

- **Culture:**

Selon **Aktouf Omar** : “ la culture d'entreprise est un ensemble de croyances, de valeurs et de normes partagées par les membres d'une organisation. Elle donne aux employés et aux dirigeants un sentiment d'appartenance en leur permettant d'adhérer à une vision commune de ce qui est l'organisation.”<sup>42</sup>

La culture est une richesse incontournable pour chaque entreprise, elle est une représentation de ses connaissances, règles, valeurs, normes et croyances. Elle façonne les comportements, influence les décisions et oriente les dynamiques collectives. La mise en place d'une culture de concurrence au sein de la structure interne aligne les efforts des différentes parties de l'entreprise vers un même objectif : **l'amélioration continue**.

La recherche de la performance devient donc un réflexe partagé, ce qui renforce la compétitivité de l'entreprise.

- **Le marketing :**

Le marketing peut se définir comme un ensemble d'outils, de techniques et de stratégies qui permettent à l'entreprise d'analyser et de comprendre les besoins de ses consommateurs, ainsi que l'ensemble des moyens utilisés pour influencer leurs comportements.

Son rôle dans le maintien de la compétitivité de l'entreprise n'a pas toujours été pleinement reconnu. Toutefois, il occupe aujourd'hui une place prédominante dans les

---

<sup>42</sup> Aktouf, Omar. (1995, avril). Mobilisation et culture de l'entreprise. Revue Personnel, 359. André Natali- Delpeuch Centre de Psychologie (ANDCP).

pratiques managériales, il est désormais considéré comme un facteur essentiel de compétitivité, dans la mesure où il permet à l'entreprise de mieux comprendre son public cible, de communiquer avec ses clients, de relever des attentes insatisfaites ou latentes dans l'environnement, d'attirer de nouveaux consommateurs, de les fidéliser, et influence la capacité de l'entreprise à se démarquer de la concurrence.

### • La qualité :

La qualité est une caractéristique essentielle attendue par tous les clients. Elle peut être définie comme l'ensemble de caractéristiques d'un produit au service qui déterminent son aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites des clients.

L'instauration d'un système de management de la qualité (SMQ) est indispensable pour assurer la maîtrise et l'atteinte de la qualité perçue par le client.

Ce système oriente les entreprises dans la réalisation de leurs objectifs qualité et constitue un levier stratégique de compétitivité, il permet de mieux répondre aux attentes du marché, d'améliorer l'image de marque, de fidéliser la clientèle tout en réduisant les coûts liés aux dysfonctionnements.

En ce sens, la qualité contribue directement à renforcer la position concurrentielle de l'entreprise et influence positivement sur sa performance.

### • L'innovation :

Afin de favoriser leur développement et leur croissance, les entreprises engagent une réflexion stratégique autour de l'innovation. Grâce à l'innovation, les entreprises peuvent développer une compétitivité durable.

En effet, lorsqu'elle porte sur les procédés de production, elle permet à l'entreprise de bénéficier d'un avantage en termes de coûts, lorsqu'elle concerne le produit, elle s'inscrit dans une logique de différenciation.

Cela étant, ce point ne sera pas détaillé ici, car cela a été suffisamment fait dans le cadre du chapitre précédent de même que dans une section du présent chapitre qui traite spécifiquement de la relation entre l'innovation et la compétitivité. Il est donc simplement évoqué ici en tant que facteur interne de compétitivité des entreprises.

### • Les économies d'échelles :

Les économies d'échelle désignent la baisse du coût unitaire de production lorsque la quantité produite augmente. Plus une entreprise produit, plus elle peut répartir ses coûts fixes sur un grand nombre d'unités, ce qui réduit le coût par produit.

Parmi les éléments qui permettent de réaliser ces économies, on trouve :

- La courbe d'apprentissage : plus l'entreprise produit avec expérience, plus les processus et les salariés deviennent efficaces. Ce qui réduit les coûts de production, améliore sa productivité et renforce ses économies d'échelle.

**“ Plus l'entreprise apprend, plus elle devient efficiente.”**

- La taille minimale optimale : correspond au niveau de production à partir duquel une entreprise atteint le coût moyen de production le plus bas. Atteindre cette taille permet à l'entreprise d'être plus compétitive car elle produit à un coût unitaire minimal.

### ❖ La chaîne de valeur comme outil d'analyse des facteurs internes de l'entreprise :

La chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique développé par M. Porter, utilisé pour analyser les différentes activités impliquées dans la création de la valeur ajoutée pour l'entreprise.

Porter distingue deux grandes catégories d'activités : les activités principales et les activités de soutien.

- Les activités principales sont celles liées directement à la fabrication, la vente, la livraison du produit : la logistique interne, la logistique externe, la production, commercialisation et vente, etc.
- Les activités de soutien participent indirectement au processus de production mais permettent aux activités principales de fonctionner efficacement, exemple : approvisionnement, infrastructures de l'entreprise : juridique, finance, qualité, etc.

**Figure n°17 : La chaîne de valeur de Porter.**



Source: [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

L'objectif de cet outil est de comprendre comment chaque activité crée ou fait perdre de la valeur à l'entreprise, afin de l'aider à identifier ses activités charnières, sources d'avantage concurrentiel. Il permet également de déterminer sur quels maillons se concentrer et quels maillons améliorer pour optimiser sa performance globale.

### 1.5.2. Facteurs externes :

Ce sont des dynamiques externes à l'entreprise qui exercent une influence sur sa compétitivité et sur lesquelles elle a peu ou pas de contrôle.

Michael Porter a théorisé cinq (05) forces, qui selon lui caractérisent tout marché et influencent la compétitivité d'une entreprise. Cet outil permet d'analyser l'environnement concurrentiel d'une entreprise en identifiant les forces qui influencent sa capacité à maintenir un avantage concurrentiel.

Ces forces se présentent comme suit :

- La menace des nouveaux entrants :

Elle correspond aux nouvelles entreprises qui pourraient potentiellement entrer sur le marché, ils représentent une menace car leur arrivée peut perturber les entreprises établies et diminuer leurs parts de marchés. Pour y faire face, les entreprises peuvent renforcer leur compétitivité en créant des barrières à l'entrée par le biais de leurs forces internes telles que : les économies d'échelles, l'innovation, les brevets, etc.

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Les fournisseurs peuvent exercer un rapport de force sur l'entreprise en augmentant leur prix ou en imposant des conditions défavorables, ce qui peut affecter les coûts et la qualité des produits.

Pour atténuer cette pression, l'entreprise peut diversifier ses sources d'approvisionnement ou intégrer verticalement ses fournisseurs dans sa chaîne de valeur.

- Le pouvoir de négociation des clients :

Lorsque l'offre est supérieure à la demande, les clients disposent d'un fort pouvoir de négociation leur permettant d'influencer les prix, la qualité ou les conditions de vente. Ce qui peut réduire la rentabilité de l'entreprise.

Pour renforcer sa position face à cette pression, l'entreprise peut miser sur les éléments suivants : la fidélisation de la clientèle, la différenciation de son offre, l'amélioration de la qualité du service client, etc.

- Menace des produits de substitution :

Un produit de substitution est un bien ou service qui, bien que différent dans ses caractéristiques, répond au même besoin fondamental qu'un autre, offrant aux clients des alternatives. Cette substitution exerce une pression sur les prix et la rentabilité.

Cette dimension nécessite une veille constante des tendances du marché et des évolutions de la demande, et pousse l'entreprise à proposer une offre unique, différenciée et difficilement remplaçable.

- L'intensité de la concurrence :

Une forte concurrence peut impacter négativement sur les marges de l'entreprise. L'analyse de l'intensité concurrentielle constitue donc un pilier fondamental de la réflexion stratégique, elle permet aux entreprises d'identifier leur position sur le marché ainsi que leurs concurrents directs et indirects qui influencent leurs marges et leurs choix stratégiques.

Une concurrence intense pousse les entreprises à s'affronter pour gagner ou conserver des parts de marché, ce qui exerce une pression directe sur les prix, la qualité des produits, les investissements nécessaires, etc.

Plusieurs facteurs déterminent<sup>43</sup> cette intensité :

- Croissance du secteur ;
- Coût fixe/ valeur ajoutée ;
- Surcapacité intermittente (disponibilité d'un Slack);
- Différence dans les produits ;
- Images de marque ;
- Coût de conversion ;
- Concentration et équilibre ;
- Complexité des informations ;
- Diversité des concurrents ;
- Enjeu pour la société mère ;
- Obstacle à la sortie.

Face à une rivalité forte, l'entreprise doit impérativement innover, se différencier ou réduire ses coûts de manière efficiente pour maintenir sa compétitivité.

Nous pouvons compléter cette analyse par un sixième (06) facteur qui est l'Etat. Bien qu'il ne figure pas parmi les cinq (05) forces de Porter, l'Etat occupe une place centrale dans la compétitivité des entreprises sur différents niveaux.

A travers ses lois, réglementations, infrastructures, politiques fiscales, il peut favoriser ou contraindre la compétitivité de celles-ci.

L'Etat doit jouer un rôle de vecteur et d'amplificateur des forces des entreprises et contribuer à les valoriser :

- L'allocation et l'approvisionnement en ressources : notamment en garantissant l'accès à certaines matières premières ou en investissant dans les infrastructures essentielles.
- Réglementer les prix : lutter contre les monopoles et garantir un marché plus équitable.

---

<sup>43</sup> Porter, M. E. (1999). L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Dunod. (Édition originale publiée en 1985)

- Soutenir la consommation et l'investissement à travers des politiques budgétaires, fiscales ou subvention, ce qui peut encourager la demande et la modernisation des entreprises.
- La sécurisation de l'activité économique et la mise en place de règles qui rendent les échanges possibles tant au niveau national qu'international.

En somme, la compétitivité de l'entreprise résulte d'un équilibre entre ses forces internes maîtrisées et les pressions externes auxquelles elle fait face. Une bonne gestion de ces deux dimensions renforce sa position sur le marché national, voire à l'échelle internationale.

### Section 02 : Analyse des indicateurs de la compétitivité et ses outils

La compétitivité constitue un levier essentiel pour l'entreprise, car elle permet de se démarquer par rapport à ses concurrents et de renforcer sa position sur le marché.

Pour garantir sa pérennité sur le marché, il est nécessaire de mettre en place une stratégie de compétitivité en adéquation avec les besoins spécifiques de l'entreprise en matière de concurrence.

Pour ce faire, un ensemble d'outils et d'indicateurs existent afin d'assurer cette compétitivité.

#### 2.1. Définition des indicateurs de compétitivité :

Les indicateurs de compétitivité sont des outils statistiques permettant d'évaluer la capacité d'un pays ou d'une entreprise, une organisation face à la concurrence des marchés internationaux, ils se mesurent selon différents aspects tout en prenant en considération le contexte de la concurrence et l'environnement.

Selon HENRI MENRAS «un indicateur est une donnée empirique ou plutôt une mesure révélant la présence ou l'intensité d'un phénomène ou d'une variable»<sup>44</sup>

Les indicateurs de la compétitivité dépendent des données fournies par la situation économique et commerciale de l'entreprise, du secteur d'activité et de la nation.

---

<sup>44</sup> Durand, M., Simon, J., & Webb, C. (1992). Les indicateurs de compétitivité et de commerce internationaux de l'OCDE. Documents de travail du Département des Affaires économiques de l'OCDE, no. 120. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/252481400327>

Ces indicateurs sont de trois (03) niveaux : micro-économique, méso-économique, et macro-économique.

### 2.1.1. Les indicateurs de compétitivité macro-économique :

- La Définition **Macro-économique** :

Il fait référence à un ensemble de facteurs globaux qui affectent l'entreprise mais qui échappent à son contrôle direct

Ces facteurs influencent son fonctionnement, ses stratégies, et son développement sur le long terme. Ils comprennent des éléments sociaux, politiques etc.

Selon Amstrong, G et Kotler.P, le macro environnement peut être défini comme "*Le macro-environnement désigne l'ensemble des facteurs externes influençant une organisation, qui sont au-delà de son contrôle immédiat. Ces facteurs peuvent inclure les changements démographiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologiques et politiques qui affectent indirectement ses opérations.*" »<sup>45</sup>

Et dans cet environnement, nous pouvons utiliser un ensemble d'outils (indicateurs) pour analyser la compétitivité tels que :<sup>46</sup>

➤ **Le produit intérieur brut PIB/HABITANT :**

Il permet de mesurer le niveau de production d'une entreprise dans une nation, il est considéré comme la valeur totale des biens et des services dans un pays au cours d'une année des entreprises qui résident dans le territoire.

Selon L'INSEE, sa formule de calcul est:

La valeur ajoutée des différentes branches d'activités + augmentation des impôts–les  
Subventions sur les produits.

Le PIB est un moteur de l'activité économique et de la compétitivité des entreprises

Il est considéré comme l'indicateur fondamental dans l'évolution sur des différents axes.

<sup>45</sup> Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15e éd.).

<sup>46</sup> Génard LAFAY. « compétitivité, spécialisation et demande mondiale » revue d'économie n° :08 juillet-Aout,1976.p25.

### ➤ **La part des exportations :**

C'est un indicateur qui mesure les exportations des entreprises au niveau mondial

Ainsi que, dans un endroit au monde ; il s'agit de quantifier les ventes d'un pays sur le marché international.

Comme on l'a avancé plus haut, la compétitivité d'un pays s'exprime à l'aide de la compétitivité de ses entreprises, car elle est reliée aux exportations des entreprises du pays d'origine vers le monde entier.

Une nation qui contient un nombre important d'entreprises qui couvrent une part de marché importante, affirme sa compétitivité au niveau international.

### ➤ **La balance commerciale et solde de l'extérieur :**

La balance commerciale est un instrument essentiel permettant de recenser l'ensemble des exportations et des importations d'un pays. La différence entre ces deux flux détermine la balance commerciale.

Cet outil se compose de plusieurs indicateurs relatifs aux échanges extérieurs, notamment le taux de pénétration du marché, et le taux de couverture.

### ➤ **Le taux de change effectif réel (TCER) :**

Il reflète la position relative de la monnaie d'un pays par rapport à celles de ses partenaires commerciaux. Il permet d'apprécier l'évolution comparée des prix relatifs, en tenant compte des variations nominales des taux de change.

On distingue deux types de taux de change :

- **Le taux de change nominal**, déterminé par le marché des changes, correspond à la valeur faciale d'une devise par rapport à une autre.
- **Le taux de change réel**, quant à lui, est corrigé en fonction du pouvoir d'achat des deux monnaies. Il constitue ainsi un indicateur pertinent de la compétitivité d'un pays

Ce taux se calcule selon la formule suivante :

$$\text{TCER} = (\text{Prix nationaux} \times \text{Taux de change nominal}) / \text{Prix étrangers.}$$

### ➤ **Les indicateurs liés aux échanges commerciaux :**

Ces indicateurs permettent d'évaluer les échanges internationaux d'un pays, notamment en matière d'importations et d'exportations.

#### • **La comparaison entre exportation et importation :**

Il s'agit du rapport de prix entre celui de l'exportation et l'importation, mettant en évidence le pouvoir d'achat qu'un pays tire de ses revenus d'exportation.

Plus les termes d'échange sont favorables, plus la compétitivité sera accrue et cela va impacter le solde commercial et devient positif.

#### ✓ **Le taux de pénétration :**

Il mesure la dépendance d'un pays à l'égard de l'extérieur. Un taux élevé indique que le pays doit recourir massivement aux importations pour satisfaire la demande intérieure. Cet indicateur permet aussi d'évaluer l'évolution de la compétitivité des produits nationaux par rapport à ceux provenant de l'étranger, en soulignant une amélioration ou une dégradation de leur attractivité.

#### ✓ **Le taux de couverture :**

Il correspond au rapport entre la valeur de l'exportation et celle de l'importation. Il indique aussi dans quelle mesure l'exportation permet de financer les importations

Un taux de couverture élevé traduit un excédent commercial et une bonne compétitivité de l'économie. Cet indicateur peut être calculé selon différents critères : par type de biens ou de services, par secteur d'activité ou encore à l'échelle de l'ensemble de l'économie nationale.

### **2.1.2. Les indicateurs de compétitivité méso-économique :**

La mésoéconomie renvoie à un espace d'analyse autonome qui se situe entre le niveau macroéconomique et ses grandes régularités.

Le niveau mésoéconomique est très désagrégé et focalisé sur les stratégies de quelques entreprises ou ménages. Elle ausculte les dynamiques sectorielles, professionnelles et territoriales et leurs logiques singulières...<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Grand manuel d'économie politique. (2020). Éditions Dunod. <https://shs.cairn.info/grand-manuel-d-economie-politique--9782100841011-page-101?lang=fr>

### ➤ Les indicateurs :

On va relever les indicateurs suivants :

- **Les indicateurs de coût de productivité :**

Au niveau sectoriel, il est possible d'établir des comparaisons entre les coûts de productivité, car elles sont souvent utilisées et réalisées à l'échelle internationale, portent généralement sur le coût unitaire de la main d'œuvre ou sur la productivité du travail.

- **Les indicateurs du coût des ressources domestiques :**

Permet d'évaluer la compétitivité de la production locale par rapport à celle du marché international. Cet indicateur est couramment utilisé pour mesurer l'avantage comparatif d'un produit, ainsi que sa compétitivité à l'échelle mondiale.

- **Les indicateurs de compétitivité micro-économique :**

La microéconomie est la branche de la science économique qui analyse les phénomènes et les comportements économiques au niveau des agents individuels : consommateurs, ménages, propriétaires de ressources ou entreprises. Elle s'intéresse aux processus de décision de ces agents, aux interactions entre vendeurs et acheteurs, entre l'offre et la demande et à la détermination des prix. Les consommateurs sont considérés comme des offreurs sur le marché du travail et des demandeurs de produits et services, et inversement pour les entreprises.<sup>48</sup>

- **Indicateurs relatifs à la performance de l'entreprise :**

#### **A. La rentabilité :**

La rentabilité renvoie à la capacité d'une entreprise à générer un résultat économique satisfaisant par rapport aux ressources mobilisées. Elle constitue un seuil critique, en deçà duquel l'activité devient déficitaire. La rentabilité économique évalue donc l'efficacité de l'utilisation du capital global investi dans l'entreprise.

#### **B. La productivité :**

La productivité est largement reconnue comme un levier essentiel de compétitivité. Elle désigne la capacité de l'entreprise à optimiser l'usage de ses facteurs de production dans le but de réduire les coûts unitaires. L'amélioration de la productivité entraîne une baisse du coût de revient et permet ainsi une plus grande compétitivité prix. Un indicateur clé est le coût unitaire de la main-d'œuvre, qui reflète le montant versé pour produire une unité réelle.

---

<sup>48</sup>Toupictionnaire. (s.d.). Microéconomie. Toupie.org. <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Microeconomie.htm>

Un coût réduit se traduit par une diminution des prix de vente et, par conséquent, un renforcement de la position concurrentielle.

### C. La performance et le comportement de marge :

La performance globale d'une entreprise repose sur sa capacité à améliorer le rapport entre la valeur créée et les coûts engagés. Cela suppose de réduire les coûts tout en renforçant la valeur perçue, afin d'obtenir un meilleur positionnement stratégique sur le marché. Une entreprise performante se caractérise par : **Sa capacité** à créer de la valeur en répondant aux attentes du marché, **la mise en place** d'indicateurs de performance pertinents, **Son efficacité**, **sa réactivité**, **son adaptabilité** et sa croissance durable, **aptitude à surpasser ses concurrents** en matière de qualité et de rapidité de service.

### D. La flexibilité :

La flexibilité désigne l'aptitude d'une entreprise à s'adapter rapidement aux évolutions de la demande et à l'environnement économique global, Elle s'exprime, notamment dans le domaine de la production, par la capacité à passer d'un produit à un autre sans perte de temps, grâce à des techniques de production agiles permettant un ajustement rapide par l'opérateur lui-même.

### E. L'innovation et le rapport qualité/prix :

L'innovation constitue un facteur clé de différenciation et de compétitivité. Elle vise à introduire des améliorations technologiques, commerciales ou organisationnelles permettant de renforcer l'avantage concurrentiel. Une entreprise innovante est mieux positionnée pour accroître sa productivité et sa rentabilité. Toutefois, il est indispensable d'articuler simultanément l'innovation autour de deux axes majeurs : la qualité du produit et son prix.

#### • Indicateurs relatifs à la part de marché :

La part de marché est un indicateur central de la compétitivité commerciale. Elle permet d'évaluer la place d'un produit, d'une marque ou d'un secteur donné sur le marché au cours d'une période déterminée (Bathelt, 2016). Selon Kotler et Dubois (2000)<sup>49</sup>, elle correspond au pourcentage des ventes réalisées par une entreprise par rapport au total des ventes sur le marché concerné.

---

<sup>49</sup> KOTLER, DUBOIS ? marketing management 10ème édition, -union, paris. 2000. p255.

**Elle se décline en trois formes principales :**

- **La part de marché globale :** rapport entre les ventes de l'entreprise et les ventes totales du secteur. Elle peut s'exprimer en volume ou en valeur.
- **La part de marché servie :** mesure les ventes de l'entreprise par rapport à son marché cible. Elle est généralement plus élevée que la part de marché globale.
- **La part de marché relative :** compare les ventes de l'entreprise à celles du concurrent principal.

Quel que soit l'indicateur choisi, une entreprise peut être considérée comme compétitive si sa part de marché est supérieure à celle de ses concurrents ou en progression constante par rapport à la moyenne du marché.

### **Section 03 : le lien stratégique entre l'innovation et la compétitivité :**

L'exploitation efficace et stratégique des idées innovantes constitue un levier fondamental pour les entreprises qui ont des ambitions d'amélioration de leurs processus internes, proposer des produits et services innovants, et accroître leur performance globale.

Dans un contexte où la concurrence est accrue, qu'elle soit locale, régionale, nationale ou internationale, l'innovation apparaît comme un vecteur essentiel permettant aux organisations de renforcer leur compétitivité d'une manière durable.

L'innovation constitue aujourd'hui un facteur déterminant de renforcement de la position concurrentielle des entreprises sur des différents marchés, elle permet notamment d'améliorer la compétitivité hors-prix, en agissant sur la qualité, la création de valeur, la différenciation des produits et des services proposés.

Dans cette perspective, la création d'un environnement favorable à l'innovation apparaît comme une ressource stratégique essentielle pour le développement d'une économie performante et résiliente. Dans un contexte économique marqué par une intensification de la concurrence à l'échelle locale, nationale, les entreprises se trouvent dans l'obligation constante d'innover pour assurer leur survie et leur croissance. L'innovation n'est plus une option, mais une nécessité vitale, dans la mesure où la compétitivité représente désormais le principal garant de leur pérennité.

Bien que les acteurs économiques, un chef d'entreprise, des pouvoirs publics ou des membres de la communauté scientifique, s'accordent à reconnaître l'innovation comme un vecteur fondamental des gains de compétitivité, celle-ci demeure complexe à définir et à évaluer de manière précise.

Dans le contexte algérien, cette problématique revêt une importance particulière, notamment pour les petites et moyennes entreprises (PME), qui constituent le socle du tissu économique national.<sup>50</sup>

De manière assez exhaustive, on va présenter les facteurs d'innovation et les facteurs de compétitivité.

### ➤ **Les facteurs de l'innovation :**

- Investissement en recherche et développement : l'allocation des ressources financières et humaines à la R&D permet de créer des nouvelles connaissances ou de technologies, favorisant l'émergence des nouveaux produits, services, procédés ...
- Apprentissage organisationnel : l'aptitude d'une entreprise à intégrer, diffuser et exploiter les connaissances nouvelles conditionne sa capacité à innover durablement ;
- Collaboration avec des acteurs externes et culture d'entreprise et leadership : les partenariats avec les universités, centre de recherche, start-up, fournisseurs et clients stimulent l'innovation par l'échange des compétences et l'ouverture des idées nouvelles, en favorisant un climat organisationnel pour la créativité, au risque de flexibilité managériale est essentiel pour soutenir les démarches innovantes ;
- Ressources humaines qualifiées : la compétence, la formation continue et l'implication des salariés sont des éléments centraux du processus d'innovation ;
- Politiques d'innovation actives : subventions, crédits d'impôts, incitations fiscales, soutien aux start-ups technologiques et PME.<sup>51</sup>

---

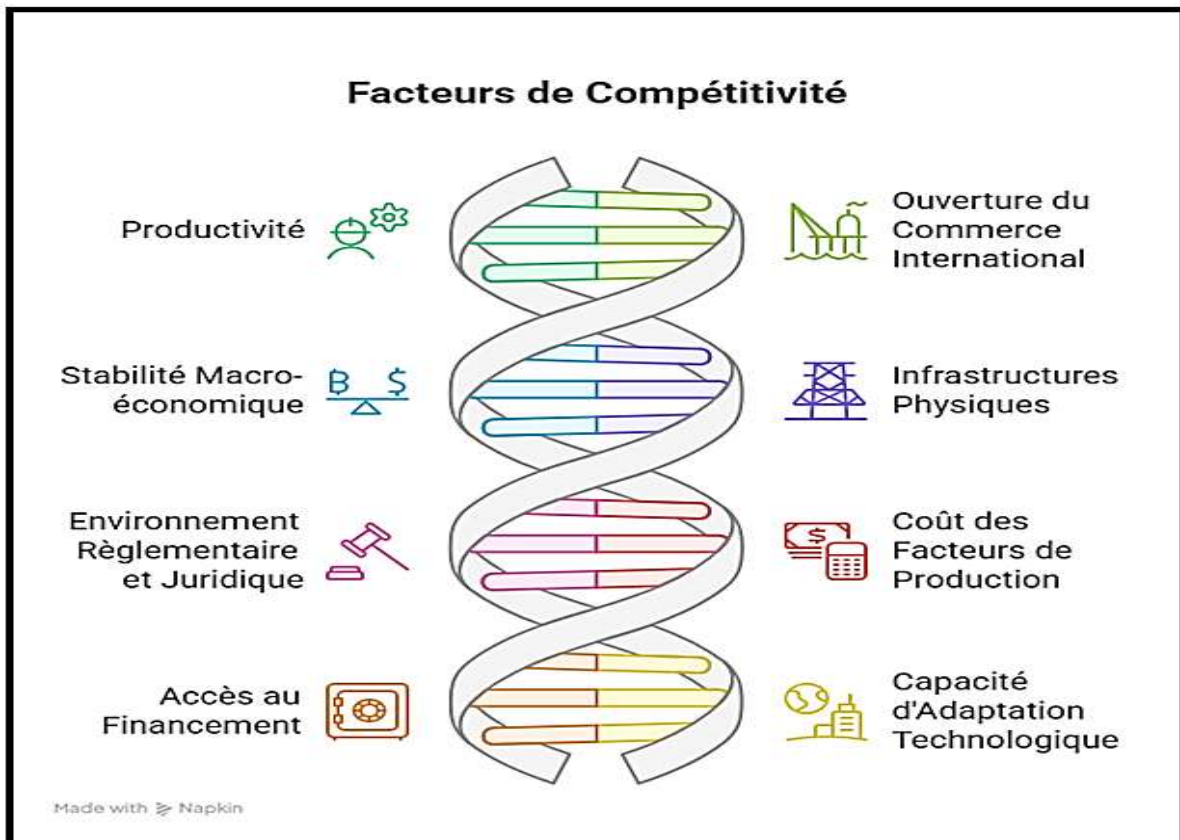
<sup>50</sup> Tabet Derraz, I. (2012). Innovation et compétitivité. *Revue des Sciences Humaines*, 1(1), 113–137. <https://asjp.cerist.dz/en/article/40003>

<sup>51</sup> OCDE. (1999). *Concurrence, innovation et compétitivité dans les pays en développement* (Éditions OCDE). <https://doi.org/10.1787/9789264273320-fr>

### ➤ Les facteurs de compétitivité :

- Productivité : efficacité de la production, qualité de la main d'œuvre et des processus industriels ;
- Ouverture du commerce international : exportations / importations, accès aux marchés mondiaux ;
- Stabilité macroéconomique : inflation maîtrisée, monnaie stable ;
- Infrastructure physiques : transport, énergies, télécommunication ;
- Environnement réglementaire et juridique : sécurité juridique, simplicité administrative ;
- Coût des facteurs de production : main d'œuvre, matières premières, fiscalité ;
- Accès au financement : crédit bancaire, capital-investissement ;
- Capacité d'adaptation technologique : adaptation rapide des innovations existantes, numérisation des processus.

Figure n°18 : schéma explicatif des facteurs de compétitivité.



Source : Conçu par nous-même à partir d'une revue de littérature managériale.

### 3.1. Le management de la qualité et son impact sur l'innovation et la compétitivité des entreprises :

On se doit de se poser les questions suivantes quant à la consistance du management de la qualité et l'impact de ce dernier sur la compétitivité des entreprises :

#### 3.1.1. Le management de la qualité :

Le management de la qualité est une démarche précieuse qui consiste, pour l'entreprise à déployer des actions d'amélioration de ses processus, en vue de fournir des produits ou services conformes aux exigences de ses clients.

Ces actions sont déployées à travers un Système de Management de la Qualité (SMQ). Le TQM (Le management par la qualité totale – *Total Quality Management* ), quant à lui, va plus loin : il ne se limite pas à la conformité aux normes, mais repose sur une philosophie managériale globale d'amélioration continue, impliquant l'ensemble des parties prenantes.<sup>52</sup>

#### 3.1.2. L'impact du management de la qualité sur l'innovation et la compétitivité d'une entreprise :

##### ○ L'innovation comme résultat de l'amélioration continue :

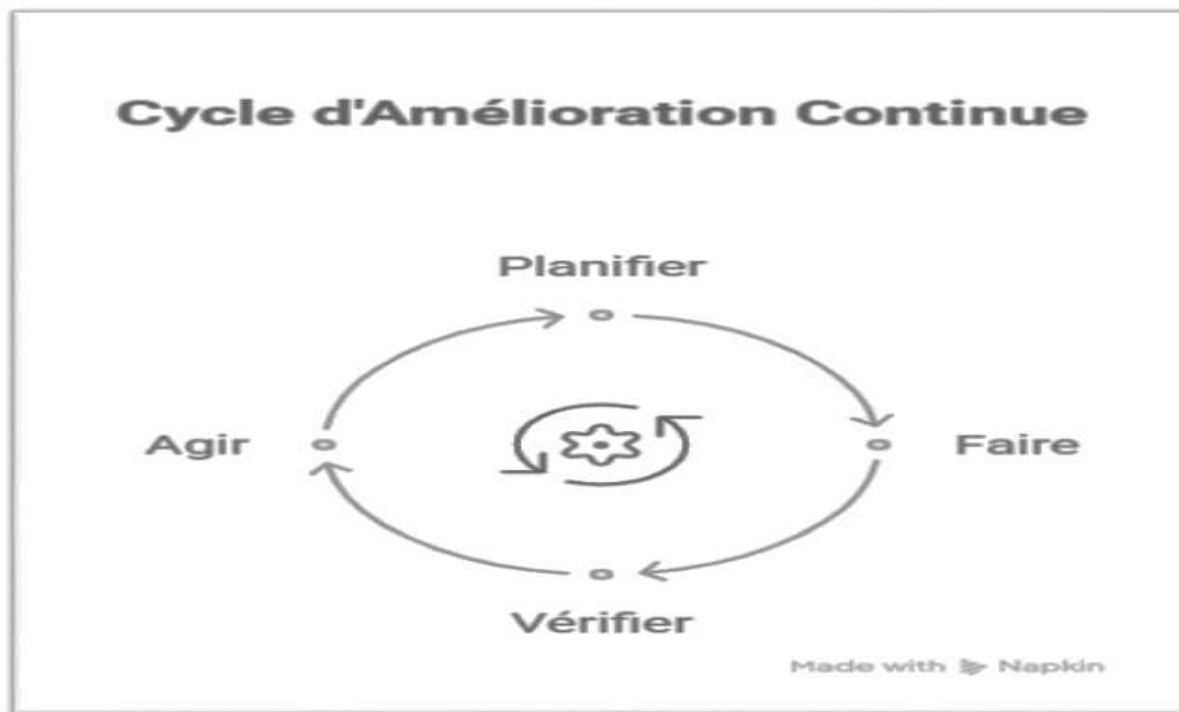
Le TQM place l'amélioration continue au centre de la stratégie de l'entreprise. Ce principe repose sur des cycles tels que PDCA (Plan-Do-Check-Act), qui consiste une méthode cyclique et rigoureuse d'amélioration continue. Elle s'inscrit pleinement dans les démarches qualité, en permettant une progression structurée. Cette approche, inspirée des travaux du statisticien Walter A. Shewhart puis diffusée par William Edwards Deming dans les années 1950, repose sur quatre étapes fondamentales. Il s'agit tout d'abord de planifier les actions à mener, ensuite de les mettre en œuvre, puis de vérifier les résultats obtenus, et enfin d'ajuster les mesures adoptées en fonction des écarts constatés. À chaque cycle accompli, l'organisation progresse vers une performance accrue, ce qui illustre parfaitement le principe d'amélioration continue. De plus, la méthode PDCA s'applique à une grande diversité de contextes, qu'il s'agisse de projets, de processus, de systèmes ou de services. Elle permet ainsi de limiter les risques, de renforcer la stabilité des activités et d'assurer la pérennité des résultats. En capitalisant sur les retours d'expérience, cette démarche devient un levier stratégique essentiel pour toute entité aspirant à l'excellence opérationnelle.

---

<sup>52</sup> Amellah, M. (s.d.). Management de la qualité (SMQ) : définition et principes. Blog Gestion de Projet

Cette approche méthodique incite à remettre en question les pratiques établies et ouvre la voie à des innovations incrémentales, voire disruptives, en fonction des retours clients et des données collectées sur le terrain.<sup>53</sup>

**Figure n°19** : cycle d'amélioration continue.



Source : Conçu par nous-même à partir d'une revue de littérature managériale.

### ○ L'implication du personnel comme innovation organisationnelle :

Cette culture favorise l'innovation organisationnelle, car elle valorise les idées issues de tous les niveaux hiérarchiques, grâce à des outils tels que les cercles de qualités, les groupes résolutions, ou encore les boîtes à idées numériques. Les collaborateurs deviennent des acteurs de changement.

Ce type d'innovation renforce l'agilité de l'entreprise, sa capacité à s'adapter et à anticiper les évolutions du marché, des qualités directement liées à la compétitivité dans un environnement incertain.

<sup>53</sup> Rachedi, A. (s.d.). Le management de la qualité totale (T.Q.M) : Les outils de développement de la performance des entreprises (Le cas de l'entreprise algérienne). Université Dr Moulay Tahar – Saida, Faculté des sciences économiques.

### ○ L'orientation client : moteur d'innovation centrée sur la valeur :

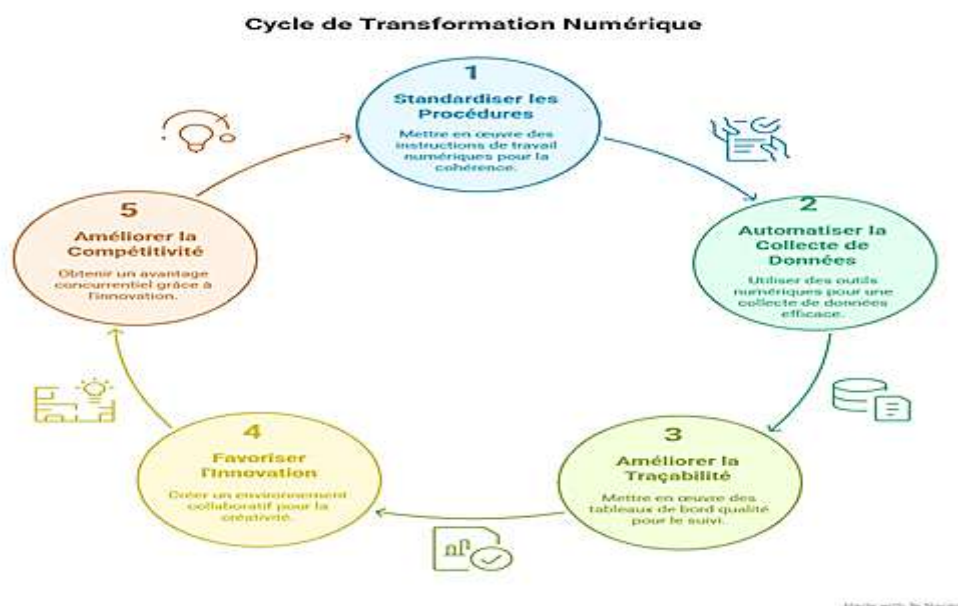
Le TMQ (Total Quality Management) met en exergue l'écoute active du client comme élément fondamental de la qualité.

En intégrant des outils de retour client (comme les indicateurs de satisfaction, les enquêtes de qualité, ou les revues de réclamations), les entreprises sont mieux à même d'identifier des opportunités d'innovation ciblées sur des besoins réels sur le marché.

Cette posture centrée sur le client permet de concevoir des produits et services à forte valeur ajoutée garantissant une différenciation concurrentielle durable.

### ○ Les outils technologiques et numériques comme facilitateurs :

Figure n°20 : cycle de transformation numérique.



Source : Conçu par nous-même à partir d'une revue de littérature managériale.

Ces outils permettent de standardiser les procédures, de collecter les données de manière automatisée et de générer des indicateurs de performances. L'usage de work instructions digitales, de tableaux de bord qualité, ou encore de logiciels de gestion documentaire renforcent la traçabilité, la réactivité et la capacité à innover rapidement.

Ces technologies accroissent la productivité, réduisent les coûts de non-qualité, et créent un environnement propice à l'innovation technologique, un vecteur central de compétitivité.

## CHAPITRE II : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA COMPETITIVITE

En promouvant une culture de l'amélioration continue, de la participation collective, de l'orientation client et de la digitalisation, ledit environnement devient un terreau fertile pour l'innovation à tous les niveaux (produits, processus, services, organisation).

Ces innovations, à leur tour, permettent à l'entreprise de se démarquer, de s'adapter plus rapidement, de satisfaire durablement ses clients, et donc d'augmenter sa compétitivité globale. Ainsi, le management de la qualité ne doit plus être perçu comme une fonction de conformité, mais comme un instrument stratégique de pilotage de la performance par l'innovation.

Nous constatons que, l'innovation représente le moteur du renouvellement des entreprises : elle permet d'adapter les produits, les services et les processus à un monde en perpétuelle mutation. D'un autre côté, la compétitivité désigne la capacité à se maintenir et à se démarquer dans un environnement concurrentiel. L'innovation alimente cette capacité en fournissant des avantages distinctifs et en ouvrant l'accès à de nouveaux marchés.

Plus encore, l'innovation ne se limite pas à un progrès technologique : elle est aussi organisationnelle, humaine et stratégique, lorsqu'elle est soutenue par un management structuré, un écosystème favorable et des ressources adéquates, elle devient une réponse systémique aux exigences de compétitivité.

A travers ce chapitre, nous avons compris que la compétitivité est une notion multidimensionnelle, qui ne dépend pas uniquement des prix, mais aussi de la capacité de l'entreprise à innover, à satisfaire les clients, à s'adapter aux changements et à mobiliser efficacement ses ressources.

Elle se construit à la fois en interne, par une bonne gestion, une culture de la performance continue et une stratégie claire ; et en externe, dans la manière dont l'entreprise interagit avec son environnement économique, institutionnel et concurrentiel.

Renforcer sa compétitivité, c'est donc adopter une démarche proactive, en investissant dans ces forces, en surveillant les évolutions du marché, et en misant sur une différenciation durable.

Cette réflexion sur la compétitivité constitue une base essentielle pour aborder les choix stratégiques des entreprises dans le chapitre à suivre.

***Chapitre III***  
***Etude du cas Groupe pharmaceutique***  
***SAIDAL***

Après avoir présenté le cadre théorique de l'innovation et de la compétitivité, ce chapitre s'intéresse à l'analyse concrète de la problématique à travers une étude de terrain menée au sein du groupe pharmaceutique SAIDAL.

Cette étude repose sur deux outils complémentaires : un questionnaire diffusé auprès du personnel, permettant d'appréhender la perception interne des pratiques d'innovation et de compétitivité, et des entretiens menés avec des responsables de l'entreprise afin d'approfondir certains aspects stratégiques et organisationnels.

L'objectif est d'identifier les forces, les faiblesses et les axes d'amélioration en vue de formuler des recommandations adaptées pour renforcer la compétitivité de SAIDAL à travers l'innovation.

### Section 01 : Cadre de travail.

#### 1.1. Le marché pharmaceutique mondial et national :

En 2023, le marché pharmaceutique mondial atteint un chiffre d'affaire de 1607 milliards USD, marquant une croissance de +8.2% par rapport à 2022. Ce marché est fortement concentré : les États-Unis, qui représentent à eux seuls 44.4% du chiffre d'affaires global du secteur, suivis de la Chine avec 7%, du Japon et de l'Allemagne 4% chacun, puis de la France en 5<sup>ème</sup> position avec 2.9%, de l'Italie 2.5%, le Royaume-Uni 2.4%, l'Espagne 2%, le Brésil 2% et du Canada 1.9% complétant le classement.

Ces dix pays concentrent 73.2% du marché pharmaceutique mondial, tandis que les autres pays, classés dans la catégorie « Autres », n'en représentent que 26.8%.

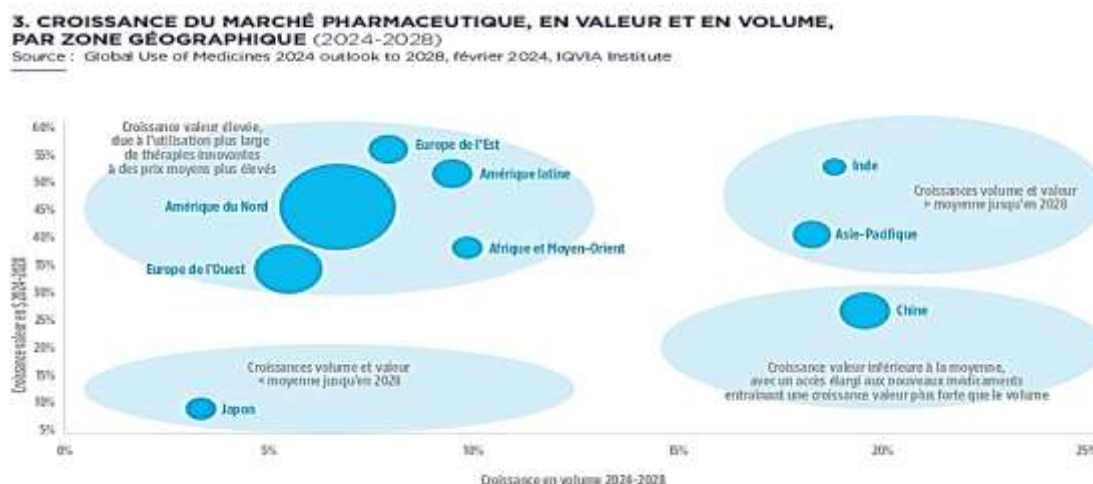
**Figure n°21 : Les marchés pharmaceutiques les plus importants.**



Source : <https://www.leem.org/le-marche-pharmaceutique> consulté le 11/06/2025 à 09h42.

Cette répartition souligne la forte concentration géographique du marché mondial autour de quelques grandes puissances économiques, majoritairement issues du Nord global, laissant peu de place aux pays en développement ou émergents.

**Figure n°22 : Concentration géographique du marché pharmaceutique.**



Source : <https://www.leem.org/le-marche-pharmaceutique> consulté le 11/06/2025 à 09h47.

Les disparités sont accentuées par la nature des marchés : les pays matures croissent principalement en valeur, grâce à l'introduction de médicaments innovants à forte valeur ajoutée, alors que les pays émergents, notamment en Asie-Pacifique, connaissent une expansion tant en volume qu'en valeur, portée par l'élargissement de l'accès aux soins.

IQVIA prévoit que d'ici 2028, le marché mondial dépassera 2200 milliards USD, avec une croissance annuelle moyenne de 4-6-% tirée par l'oncologie, l'immunologie, le diabète et l'obésité.<sup>54</sup>

En Algérie, l'industrie pharmaceutique bénéficie depuis plusieurs années d'une attention croissante de la part des pouvoirs publics, notamment à travers les stratégies du ministère de l'industrie pharmaceutique qui vise à atteindre la souveraineté sanitaire, à stimuler l'investissement local et à réduire la dépendance aux importations.

Le groupe SAIDAL, acteur public historique et leader du médicament générique, joue un rôle central dans cette dynamique. En 2024, SAIDAL s'est classé 1<sup>er</sup> laboratoire pharmaceutique en Algérie en volume, avec 7.08% du marché global et 11.90% du marché équivalent. En revanche, en valeur le groupe figure à la 16<sup>ème</sup> place du marché globale (2.25%), mais se positionne 5<sup>ème</sup> sur le marché équivalent (6.03%).

<sup>54</sup> Leem. (2025, 4mars). Le marché pharmaceutique. Leem.org.

## CHAPITRE III : ETUDE DU CAS GROUPE PHARMACEUTIQUE SAIDAL

**Figure n°23** : Positionnement de SAIDAL en valeur.

	LABORATOIRE	2024 VALEURS
1	EL KENDI	36,684,926,329
2	NOVO NORDISK	31,306,238,687
3	HIKMA PHARMA	30,577,515,071
4	SANOVI	26,537,128,034
5	PHARMALLIANCE	19,438,170,535
6	BIOPHARM	19,412,022,915
7	BEKER	18,818,689,414
8	BIOCARE BIOTECH SP	17,778,706,181
9	GLAXOSMITHKLINE	14,225,871,096
10	MERINAL	14,193,483,338
11	BIOCARE	13,215,289,933
12	BIOGALENIC	12,162,198,543
13	ASTRAZENECA	11,999,471,084
14	VITAL CARE	11,802,326,550
15	SALEM	11,719,376,942
16	<b>SAIDAL</b>	<b>11,626,800,906</b>
17	MERCK SERONO	10,914,315,099
18	INPHA-MEDIS	10,487,969,362
19	NEOMEDIC	8,929,332,586
20	IPSEN	7,845,179,617

Source : à partir des Documents internes du Groupe SAIDAL.

**Figure n°24** : Répartition des parts de marché de SAIDAL.



### Aperçu sur le Marché Local



Source : à partir des Documents internes du Groupe SAIDAL.:

**NB :** Le marché global recouvre tous les produits pharmaceutiques commercialisés.

### 1.2. Présentation de l'entreprise :

**SAIDAL** est une société par action au capital social de 2500000000,00 dinars algériens, dont les 80 % de ce capital sont détenus par l'Etat et les 20 % restants ont été cédés en 1999 par le biais de la Bourse des valeurs à des petits porteurs constitués de personnes morales et physiques.

Dont l'objectif primordial est d'accroître, de créer (produire) des produits pharmaceutiques à usage humain.

Le groupe SAIDAL est un généraliste algérien créé en 1982. Il est leader dans la production des médicaments en Algérie. Son objectif est de maintenir son positionnement sur le marché local et régional et atteindre le marché international.

- **Historique de SAIDAL :**

A l'instar des grandes entreprises industrielles à l'échelle mondiale, le groupe SAIDAL a connu au fil du temps des évolutions, plusieurs restructurations majeures.

Ces mutations, de nature organique, industrielle, juridique et financière, ont été imposées par les pouvoirs publics et ont conduit à la mise en place des structures organisationnelles conformes aux orientations du modèle de développement économique national en vigueur à chaque période.

L'évolution du groupe SAIDAL s'inscrit dans une dynamique historique marquée par des réformes structurelles et institutionnelles profondes.

Dès 1962, la gestion pharmaceutique était assurée par les magasins généraux. En 1969, l'Etat algérien engage une réforme majeure avec la nationalisation des dépôts pharmaceutiques et la création de la pharmacie centrale algérienne (PCA). Cette dernière fut ensuite restructurée, donnant naissance à cinq entreprises : ENEMEDI, spécialisée dans la production, l'importation et la distribution de matériel médical ; trois entités PHARM implantées à Constantine, Alger et Oran, chargées de la distribution des produits pharmaceutiques ; et l'Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique (ENPP), dédiée à la fabrication de médicaments à travers trois entités industrielles.

Parmi celles-ci figuraient Biotic, construite par les laboratoires Toraude en 1954 et nationalisée progressivement jusqu'à sa pleine intégration en 1977, avec une capacité de production de 8 millions d'unités-vente (UV) en 1982 ; Pharmal, érigée par les laboratoires Labaz en 1964 et également nationalisée en deux étapes, affichant une capacité de 12 millions

### CHAPITRE III : ETUDE DU CAS GROUPE PHARMACEUTIQUE SAIDAL

d'UV à la même date ; ainsi que l'unité d'El Harrach, aménagée en 1971 sur le site de l'ancienne société Algéropia du groupe Clin-Midy, avec une production équivalente à 8 millions d'UV. En 1984, l'ENPP prit la dénomination de SAIDAL et fut placée sous la tutelle du Ministère de l'Énergie, des Industries Chimiques et Pétrochimiques.

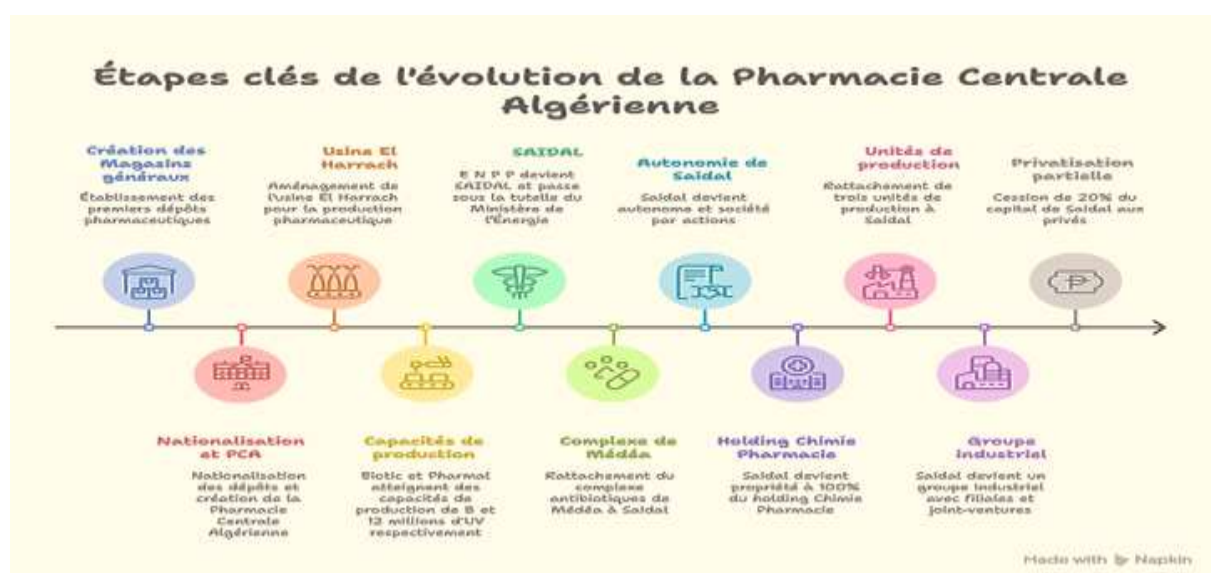
En 1988, le complexe de production des antibiotiques de Médéa fut intégré à SAIDAL marquant une étape supplémentaire dans les renforcements des capacités industrielles.

L'année de 1989, vit la transformation en société par actions autonome, dotée d'un capital social important 80 millions de dinars, détenu par 03 fond de participation (chimie, pharmacie, mines, équipement) la dissolution de ces fonds en 1996 entraîna le transfert de la totalité du capital à un holding sectoriel : Chimie Pharmacie. Cette même année, SAIDAL créa sa propre Unité de Commercialisation et de Distribution (UCD).

En 1997, trois unités de production issues d'anciennes entreprises pharmaceutiques furent intégrées au groupe. L'année 1998, marque un tournant décisif avec la transformation de SAIDAL en un groupe industriel, composé de trois filiales de production et de deux unités de services, et le lancement des partenaires en joint-ventures avec des laboratoires pharmaceutiques de renommée internationale.

Enfin, en 1999, 20 % du capital de groupe sont cédés à des investisseurs privés dans le cadre de son introduction à la bourse des valeurs d'Alger, consacrant ainsi l'ouverture partielle du capital secteur privé.

**Figure n° 25** : schéma explicatif de l'évolution de groupe SAIDAL et son historique.



Source : conçu par nous-même, à partir des Documents internes du Groupe SAIDAL

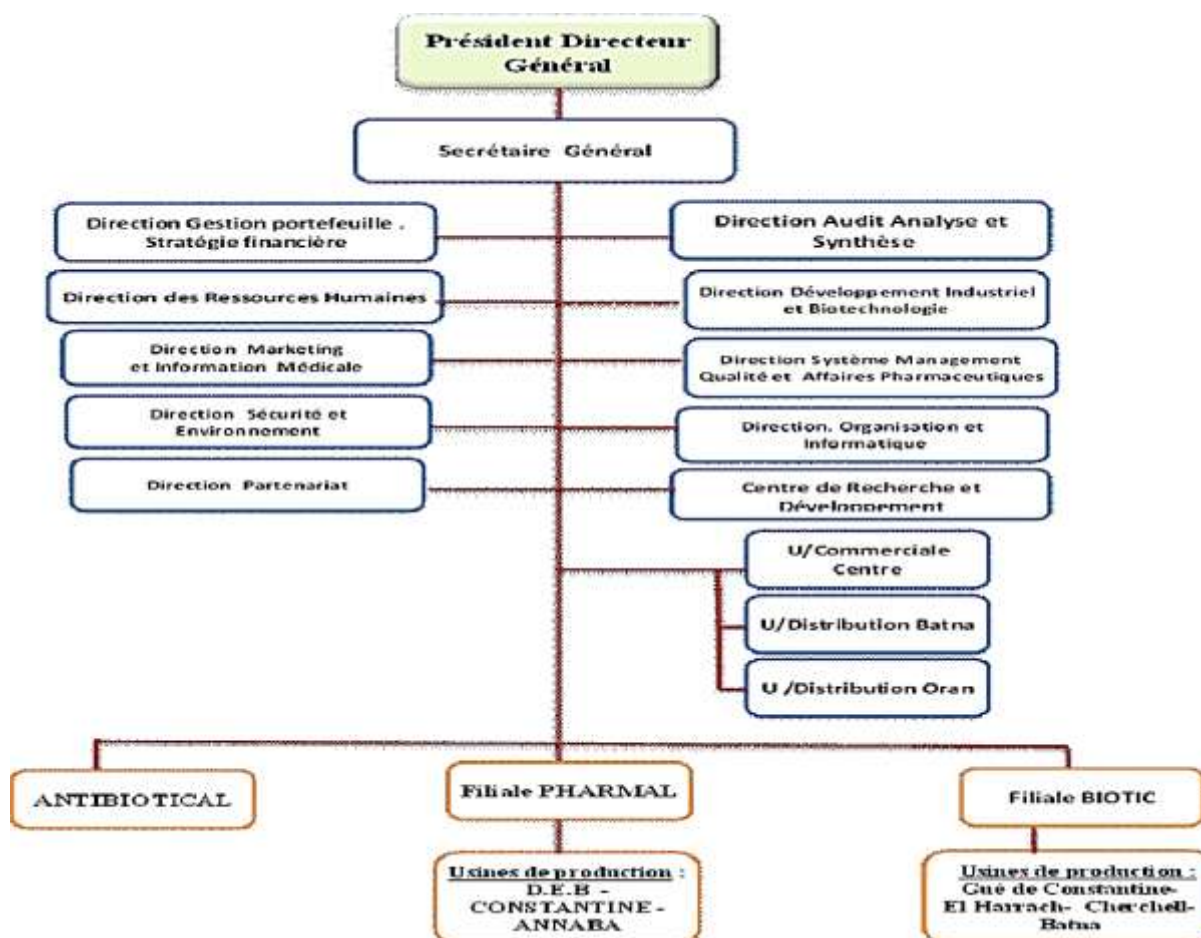
• **Evolution de l'organisation du groupe SAIDAL :**

Le Groupe SAIDAL a connu, au fil des décennies, plusieurs formes d'organisation, reflétant les évolutions de son environnement institutionnel, économique et stratégique.

• **Organisation avant 2010 :**

Avant 2010, l'organisation du Groupe SAIDAL reposait sur une structure articulée autour de neuf directions centrales, d'un secrétariat général, de trois filiales autonomes, ainsi que d'une société mère intégrant un centre de recherche et développement et trois unités de distribution. Toutefois, cette configuration se caractérisait par une forte disparité organisationnelle entre les filiales et les différents sites de production, ainsi que par des modes opératoires hétérogènes. Cette hétérogénéité engendre des dysfonctionnements notables, notamment au sein des fonctions stratégiques telles que la gestion de la qualité, les ressources humaines ou encore la chaîne logistique (supply chain), compromettant ainsi l'efficacité globale et la cohérence des actions à l'échelle du Groupe.

**Figure n°26 :** Organigramme structurel du groupe SAIDAL en 2010.



Source : à partir des Documents internes du Groupe SAIDAL.

### - 2010 : lancement d'une réforme organisationnelle :

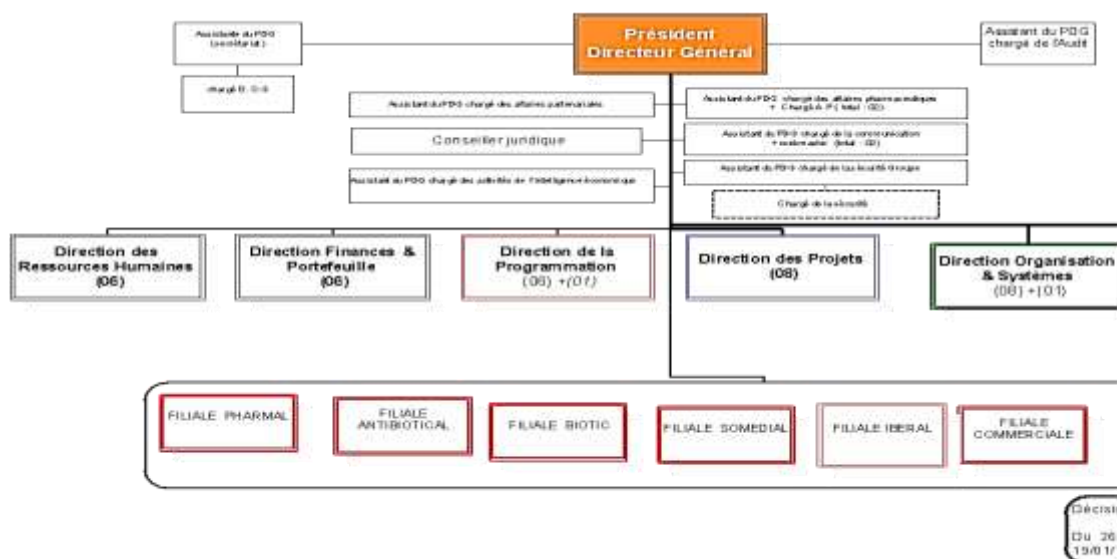
Conscients des dysfonctionnements internes, les membres du conseil d'administration ont, lors de la séance du 26 janvier 2010, mandaté la direction générale pour engager une étude de réorganisation. Cette réforme a été en :

#### ❖ En juillet : organisation intérimaire :

Une organisation provisoire a été élaborée par les moyens internes du groupe où elle visait à :

- Réduire rapidement les incohérences internes ;
- Mieux structurer la société mère et clarifier ses relations avec les filiales ;
- Centraliser des fonctions clés qui étaient inexistantes à certains niveaux.

**Figure n°27 : Organigramme intérimaire.**



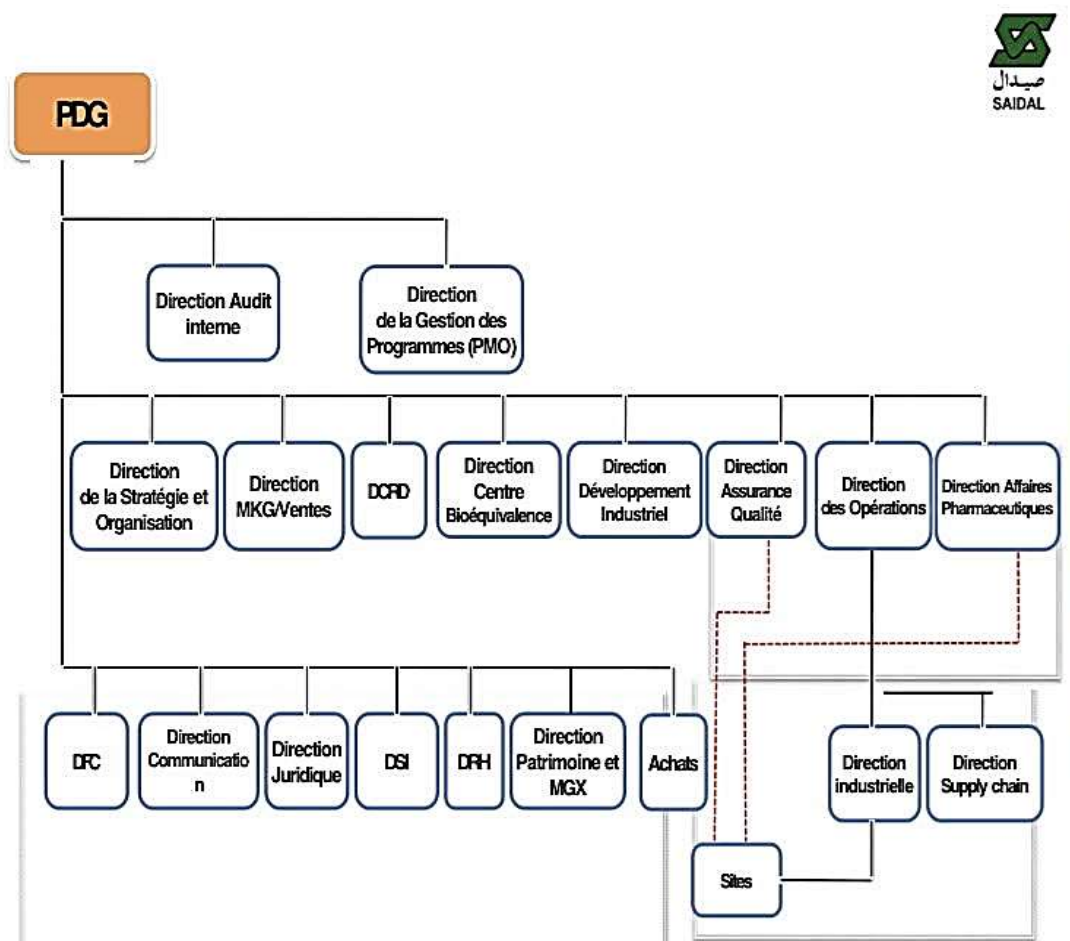
Source : à partir des Documents internes du Groupe SAIDAL

### • 2012 : refonte globale confiée globale à un cabinet international

En septembre 2012, le groupe fait appel au cabinet du conseil KPMG pour mener une étude approfondie de réorganisation :

Celle-ci est censée contribuer de manière exhaustive à mieux intégrer les projets de développements industriels du groupe, professionnaliser les fonctions supports, améliorer la performance des sites de production, optimiser la coordination entre les différentes entités du groupe, appliquer de nouvelles procédures et processus, mettre en place des outils de pilotage stratégique, formaliser les fonctions, engager une meilleure structuration des liens hiérarchique, encourager la flexibilité.

Figure n°28 : Organigramme structurel du groupe SAIDAL en 2012.



Source : à partir des Documents internes du Groupe SAIDAL.

• **2023 : adoption d'un nouveau modèle organisationnel MCRO**

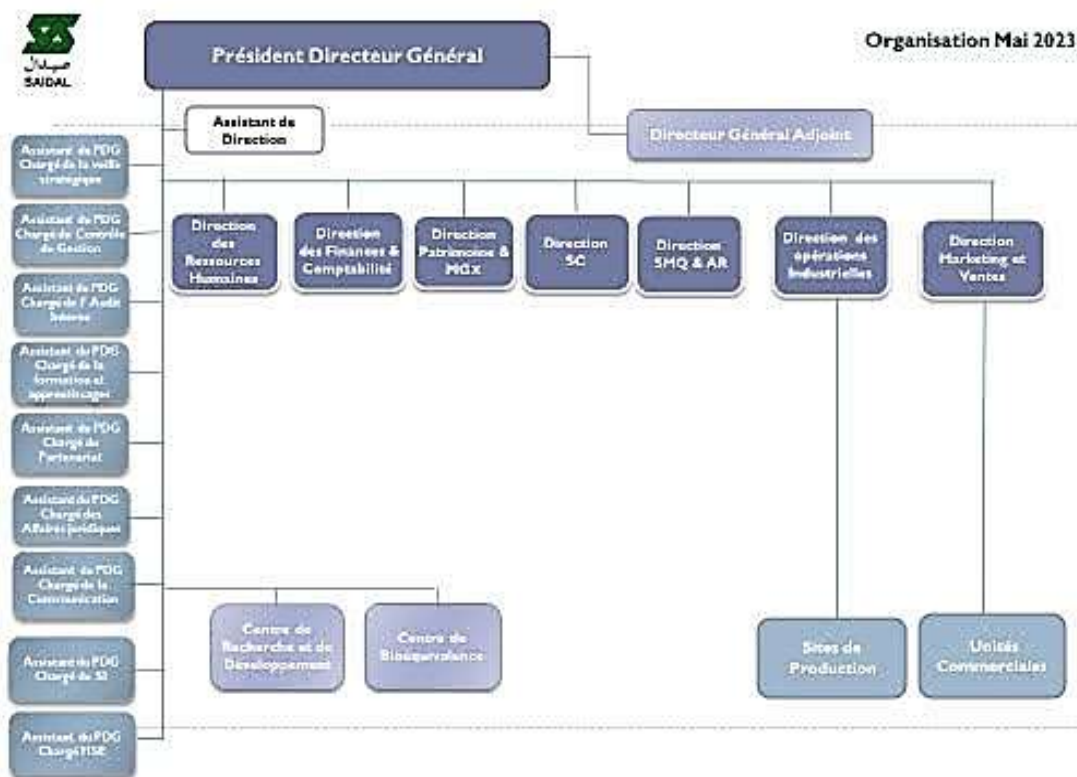
Pour répondre aux nouvelles exigences de la tutelle et aux impératifs de performances, le 15 mai 2023, le conseil d'administration a adopté un nouveau schéma organisationnel MCRO.

Ce modèle repose sur la création de centre d'expertise par métier ou fonction stratégique avec plusieurs objectifs :

- Recentrages sur les compétences clés ;
- Réduction du nombre d'interlocuteurs ;
- Fluidification de la gouvernance ;
- Renforcement de la réactivité dans la gestion opérationnelle.

## CHAPITRE III : ETUDE DU CAS GROUPE PHARMACEUTIQUE SAIDAL

**Figure n°29** : Organigramme structurel du groupe SAIDAL de 2023.



Source : à partir des Documents internes du Groupe SAIDAL

### Bilan des principaux agrégats de gestion 2022 à 2024 et perspectives 2025 :

**Tableau n° 04** : Evolution du Chiffre d'affaires 2022 -2024 et perspectives 2025 :

Quantités : Milliers d'UV Valeurs : Milliers de DA

Désignation		Réalisation 2022	Réalisation 2023	Réalisation 2024	Objectif 2025
<b>Chiffre d'affaires</b>	Q	106 952	102 207	108 370	122 749
	V	14 604 338	18 261 833	22 193 974	38 249 372

Source : à partir des Documents internes du Groupe SAIDAL

### CHAPITRE III : ETUDE DU CAS GROUPE PHARMACEUTIQUE SAIDAL

**Tableau n°05 : Evolution de la production 2022 -2024 et perspectives 2025 :**

Quantités : Milliers d'UV Valeurs : Milliers de DA

Désignation		Réalisation 2022	Réalisation 2023	Réalisation 2024	Objectif 2025
<b>Production</b>	<b>Q</b>	114 708	130 893	131 576	150 006
	<b>V</b>	14 770 082	15 867 396	19 283 496	33 420 027

Source : à partir des Documents internes du Groupe SAIDAL

**Tableau n° 06 : Evolution de la valeur ajoutée 2022 -2024 et perspectives 2025 :**

Valeurs : Milliers de DA

Désignation		Réalisation 2022	Réalisation 2023	Réalisation 2024	Objectif 2025
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>V</b>	5 615 502	7 481 580	7 062 617	12 810 568

Source : à partir des Documents internes du Groupe SAIDAL

**Tableau n°07 : Evolution d'Excédent brut d'exploitation 2022 -2024 et perspectives 2025**

Valeurs : Milliers de DA

Désignation		Réalisation 2022	Réalisation 2023	Réalisation 2024	Objectif 2025
<b>EBE</b>	<b>V</b>	1 684 178	2 906 369	1 473 458	6 707 728

Source : à partir des Documents internes du Groupe SAIDAL

**Tableau n°08 : Evolution du Résultat opérationnel 2022 -2024 et perspectives 2025 :**

Valeurs : Milliers de DA

Désignation		Réalisation 2022	Réalisation 2023	Réalisation 2024	Objectif 2025
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>V</b>	-2 468 780	1 879 557	1 127 636	4 856 553

Source : à partir des Document internes du Groupe SAIDAL

### CHAPITRE III : ETUDE DU CAS GROUPE PHARMACEUTIQUE SAIDAL

**Tableau n°09 :** Evolution du Résultat Net 2022 -2024 et perspective 2025 :

Valeurs : Milliers de DA

Désignation		Réalisation 2022	Réalisation 2023	Réalisation 2024	Objectif 2025
Résultat Net	V	-2 815 032	1 735 847	882 463	3 731 601

Source : à partir des Documents internes du Groupe SAIDAL

**Tableau n°10 :** Evolution des effectifs 2022 -2024 et perspective 2025 :

Désignation		2022	2023	2024	Objectif 2025
Effectifs	V	3 122	3 226	3 553	3 808

Source : à partir des Documents internes du Groupe SAIDAL

Sur le plan industriel, SAIDAL a enregistré en 2024 une production de 131.6 millions d'unités de ventes (UV), et vise 150 millions d'UV en 2025.

Son chiffre d'affaire (CA) est passé de 14.6 milliards DA en 2022 à 22.2 milliards DA en 2024, avec une projection ambitieuse de 38.2 milliards DA en 2025. Parallèlement, le groupe investit dans la diversification de son portefeuille produit (160 médicaments de ville, 54 hospitaliers dont 20 anticancéreux), la modernisation de ses unités industrielles, et la thérapie cellulaire, les biosimilaires, les vaccins, les produits d'ophtalmologie et les kits de diagnostic.

Enfin, SAIDAL affiche des objectifs de 45% de couverture du marché national et 10% de chiffre d'affaire à l'export, dans l'optique de contribuer à la diversification économique du pays et à l'intégration de l'Algérie dans les chaînes de valeurs régionales.

#### 1.3. Méthodologie de travail :

Pour répondre à notre problématique, nous avons choisi une approche mixte combinant des méthodes quantitatives (questionnaires) et qualitatives (entretiens).

D'un côté, nous avons créé et diffusé un questionnaire contenant des questions fermées (Oui/Non), des questions à choix multiples et des questions ouvertes. Ce questionnaire a été envoyé aux collaborateurs de l'entreprise travaillant dans différents services.

De l'autre côté, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec des responsables de différents départements, comme le département veille stratégique, département marketing, etc.

Ce choix se justifie par la nature de notre problématique, qui nécessite à la fois des données chiffrées pour mesurer certaines tendances générales, et des éléments qualitatifs pour approfondir la compréhension des pratiques d'innovation au sein de l'entreprise SAIDAL.

Dans cette section, nous allons expliquer comment s'est déroulée notre enquête.

### 1.3.1. Méthode de collecte des données :

Nous avons utilisé deux (02) outils principaux pour la collecte de données :

✓ Deux questionnaires diffusés via Google Forms. Le premier destiné aux responsables de l'entreprise SAIDAL, et le second, légèrement modifié par l'ajout de deux questions, utilisé dans le cadre de l'étude comparative avec une autre entreprise.

Les questionnaires ont été réalisés à partir de ce qui a été développé dans la partie théorique. Ils ont pour objet de collecter des données permettant de répondre à la problématique de recherche.

Le premier questionnaire destiné à SAIDAL comporte 37 questions regroupées en six (06) axes. Le second reprend les mêmes axes mais comporte 39 questions. (Voir annexe 01)

Ces axes se présentent comme suit :

- Informations socio-professionnelles :

Cette section recueille des informations générales sur les répondants : leur âge, leur sexe, leur unité de travail et leur ancienneté dans l'entreprise.

- Organisation de l'innovation dans l'entreprise :

Cette partie s'intéresse à la manière dont l'innovation est structurée et mise en œuvre au sein de SAIDAL.

- Stratégie et compétitivité :

Elle s'intéresse à la place de l'innovation dans la stratégie de l'entreprise et à son impact sur sa performance et sa compétitivité.

- Ouverture et internationalisation :

Cette section permet d'évaluer le degré d'ouverture de SAIDAL vers l'extérieur, notamment à

travers ses partenariats, ses activités à l'international et sa capacité à innover.

- **Écosystème et veille :**

L'objectif recherché dans cet axe est d'analyser les interactions de SAIDAL avec son environnement (partenaires, institutions...) ainsi que son système de veille technologique et concurrentielle.

- **Contrainte et perspective :**

Enfin, cette partie permet d'identifier les obstacles à l'innovation au sein de l'entreprise, mais aussi les opportunités futures perçus par les salariés.

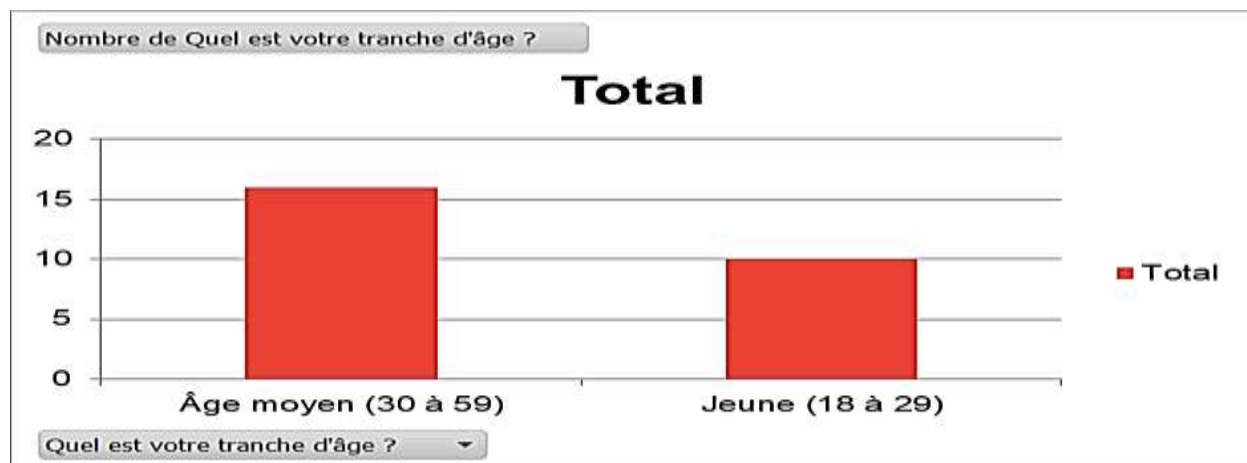
✓ Nous avons aussi utilisé dans le cadre de notre immersion au sein du groupe SAIDAL un guide d'entretiens menés par voie directe ou d'autres canaux (téléphone).

### 1.3.2. Echantillon :

La population cible était constituée des salariés de l'entreprise SAIDAL. Nous avons sélectionné un échantillon de 50 employés, répartis dans différents départements afin de savoir si tous les services sont impliqués dans le processus d'innovation.

Nous avons pu recueillir seulement 20 réponses en raison de diverses contraintes.

**Figure n°30 :** Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge



**Source :** conçu par nous-même, à partir des données du questionnaire

Ce diagramme représente la répartition des répondants à l'enquête selon leur tranche d'âge. Deux groupes ont été distingués : le premier est celui des jeunes de 18 ans à 29 ans et le second est celui des personnes d'âge moyen de 30 ans à 59 ans.

**Commentaire** : le diagramme met en évidence que 16 répondants soit environ 61,5 % appartiennent à la tranche d'âge moyenne de 30 ans à 59 ans, contre 10 répondants représentant 38,5 % de la tranche des jeune de 18 ans à 29 ans cette prédominance des profils suggère une majorité de salariés expérimentés au sein de SAIDAL. Ce qui peut influencer les résultats de l'enquête notamment en matière de perception de l'innovation souvent abordée avec davantage de recul ou de prudence par des profils seniors.

**Figure n°31** : répartition de l'échantillon selon l'expérience au niveau de SAIDAL



**Source** : conçu par nous-même, à partir des données du questionnaire

Ce graphique représente la répartition des répondants selon leur ancienneté au sein de l'entreprise. Il s'agit d'une variable sociodémographique importante, car l'expérience professionnelle influence fortement la perception des processus internes, des dynamiques d'innovation, ainsi que la compréhension des enjeux stratégiques.

#### **Commentaire détaillé :**

L'analyse du graphique révèle que :

- La majorité des employés interrogés (près de 14) ont plus de 10 ans d'ancienneté, ce qui témoigne d'une forte stabilité professionnelle au sein de l'entreprise. Cela pourrait indiquer une culture organisationnelle bien ancrée et une fidélisation réussie des talents.
- Un petit groupe a entre 1 à 3 ans d'ancienneté, ce qui montre un certain renouvellement ou recrutement récent, pouvant être lié à une phase de croissance ou à une modernisation des effectifs.
- La part des employés ayant moins d'un an d'ancienneté reste très marginale.

Cette répartition suggère que l'entreprise s'appuie essentiellement sur des profils

expérimentés, ayant une connaissance approfondie des pratiques internes, ce qui peut être un levier pour l'innovation si ces profils sont mobilisés de manière stratégique.

**Figure n°32 : Répartition selon les unités ou services**



**Source :** conçu par nous-même, à partir des données du questionnaire

Ce graphique illustre les services d'affectation des participants à l'enquête. Cette variable permet d'identifier les pôles les plus représentés dans le questionnaire, mais aussi de mieux comprendre l'origine des perceptions collectées (opérationnelles, stratégiques, techniques...).

### **Commentaire détaillé :**

On observe une répartition assez hétérogène mais limitée :

- Le département Coordination Offre et Demande semble être le plus représenté parmi les répondants.
- Le service Marketing et Ventes ainsi que le poste d'assistant(e) sont également mentionnés, chacun comptant environ 2 répondants.
- Les autres services, tels que le Supply Chain, IT, DSI ou BGM, sont très faiblement représentés voire absents.

Cette répartition peut refléter un biais d'échantillonnage, ou une participation inégale selon les services. Il serait donc important de nuancer l'analyse des résultats globaux en tenant compte de cette faible diversité fonctionnelle en contrepartie il pourrait avoir une orientation aux réponses vers une vision centrée sur la gestion opérationnelle, ce qui influence inévitablement l'analyse des leviers d'innovation ou de compétitivité.

### 1.3.3. Le déroulement de l'enquête :

L'enquête a été menée entre avril et juin 2025, après un rendez-vous avec la responsable du département de veille stratégique.

Au cours de notre enquête, plusieurs obstacles ont été rencontrés :

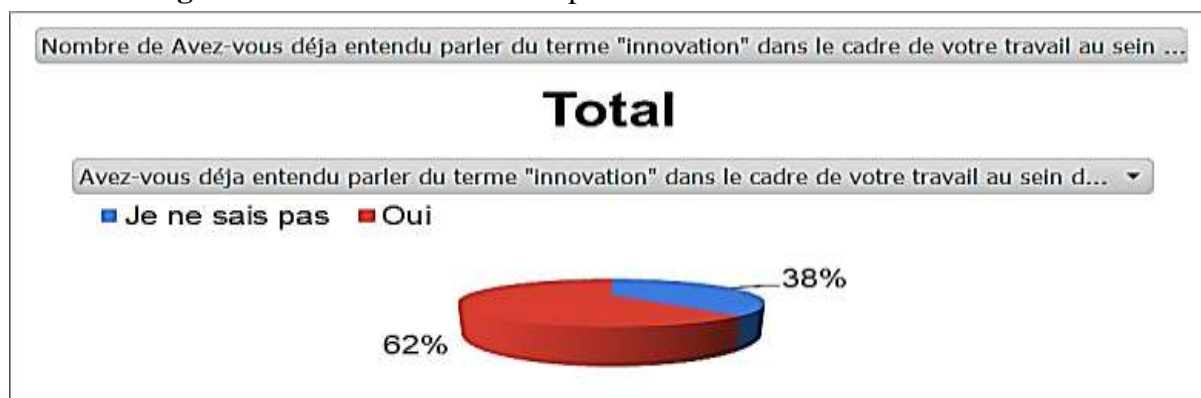
- Le manque de temps pour mener l'enquête plus largement ;
- Certains employés de l'entreprise SAIDAL ne maîtrisent pas l'outil Google Forms, ce qui a freiné la participation ;
- Des retards ont été observés dans le remplissage du formulaire ;
- Non disponibilité de certains responsables ;
- Pour l'étude comparative, aucune entreprise n'a accepté de coopérer, sauf en cas de stage.

Une seule personne, une responsable d'une entreprise dont ladite responsable a requis l'anonymat tout en acceptant de répondre au questionnaire. La problématique à laquelle nous avons été confrontées est celle de l'absence de visibilité sur le net (sites Internet) des entreprises concurrentes de SAIDAL.

## Section 02 : Traitement des données de l'enquête menée sur SAIDAL :

### 2.1. interprétation des réponses au questionnaire :

**Figure n°33 : Familiarité des répondants avec le terme « innovation » :**

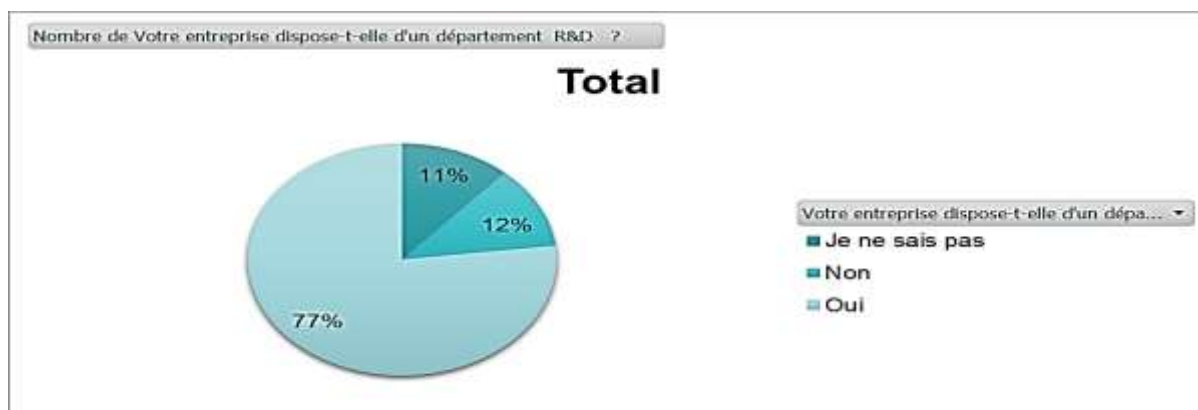


Source : conçu par nous-même, à partir des données du questionnaire

Ce camembert représente la répartition des réponses à la question de savoir si les employés sont déjà entendus parler du terme innovation dans le cadre de leur travail chez SAIDAL.

**Commentaire:** d'après ce diagramme circulaire 62 % de répondants affirment avoir déjà entendu parler du terme innovation dans leur environnement professionnel, tandis que 38% indiquent de ne pas le savoir, cette majorité montre une certaine sensibilisation au concept d'innovation au sein de l'entreprise, mais la part non négligeable de réponses incertaines traduit un besoin de clarification ou de communication interne renforcée, cela pourrait freiner l'intégration globale des démarches innovantes et souligne l'importance de vulgariser davantage cette notion à tous les niveaux hiérarchiques.

**Figure n°34:** Perception interne de l'existence d'un département R&D selon les répondants.

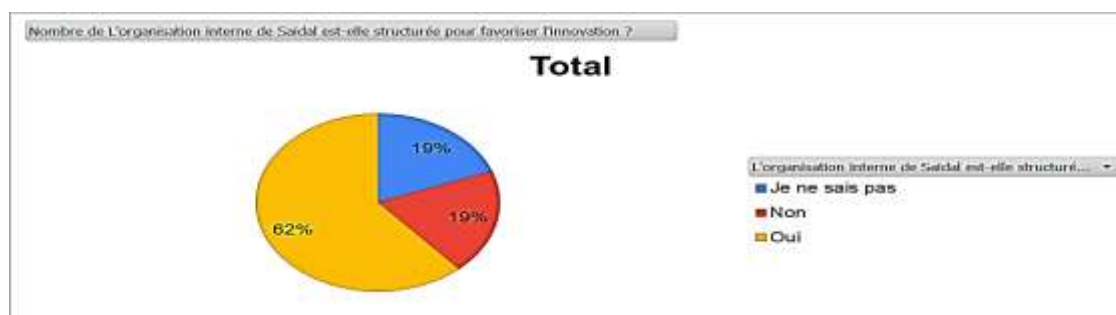


**Source :** conçu par nous-même, à partir des données du questionnaire

Ce diagramme circulaire représente la perception des répondants concernant l'existence d'un département de recherche et développement au sein de SAIDAL.

**Commentaire :** les résultats montrent que 77 % des répondants affirment que leur entreprise dispose d'un département de recherche et développement, contre 12% qui indiquent le contraire et enfin encore 12% qui déclarent ne pas le savoir. Cette forte majorité en faveur de l'existence d'un département de Recherche & Développement reflète une orientation stratégique claire vers l'innovation indispensable dans un secteur pharmaceutique tel que celui de SAIDAL. Toutefois, la présence de 6 réponses pour « non » ou « je ne sais pas », soulève une interrogation sur la visibilité ou la communication interne ou autour de cette entité une meilleure valorisation des activités de recherche et développement permettrait sans doute de renforcer la culture d'innovation auprès de l'ensemble des collaborateurs.

**Figure n°35** : Perception de la structure interne de SAIDAL face à l'innovation.



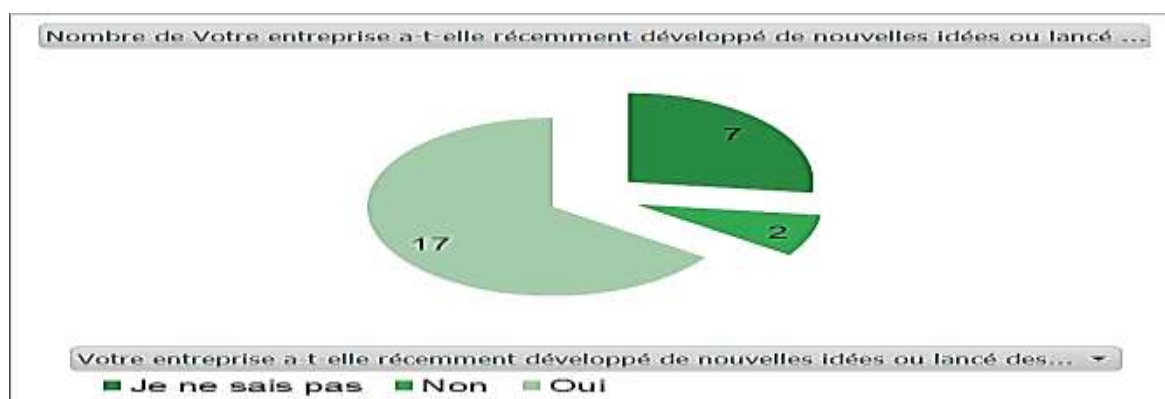
Source : conçu par nous-même, à partir des données du questionnaire

Ce diagramme circulaire illustre la perception des répondants quant à la capacité de l'organisation interne de SAIDAL à favoriser l'innovation.

**Commentaire** : D'après les données collectées, 62 % des participants estiment que l'organisation interne de SAIDAL est structurée de manière à favoriser l'innovation. En revanche, 19 % pensent le contraire tandis que 19% déclarent ne pas avoir d'avis sur la question. Cette majorité d'opinion favorable suggère que la reconnaissance des efforts organisationnels visant à promouvoir un environnement innovant.

Toutefois le fait que près de 38 % des répondants expriment une incertitude ou une opinion négative indique l'existence possible de freins internes, tels que le manque de clarté de l'organisation hiérarchique, sa rigidité ou l'absence de communication sur les initiatives d'innovation. Ces éléments doivent être approfondis pour consolider une culture de l'innovation pleinement partagée.

**Figure n°36**: analyse du développement de nouvelles idées au sein de SAIDAL.

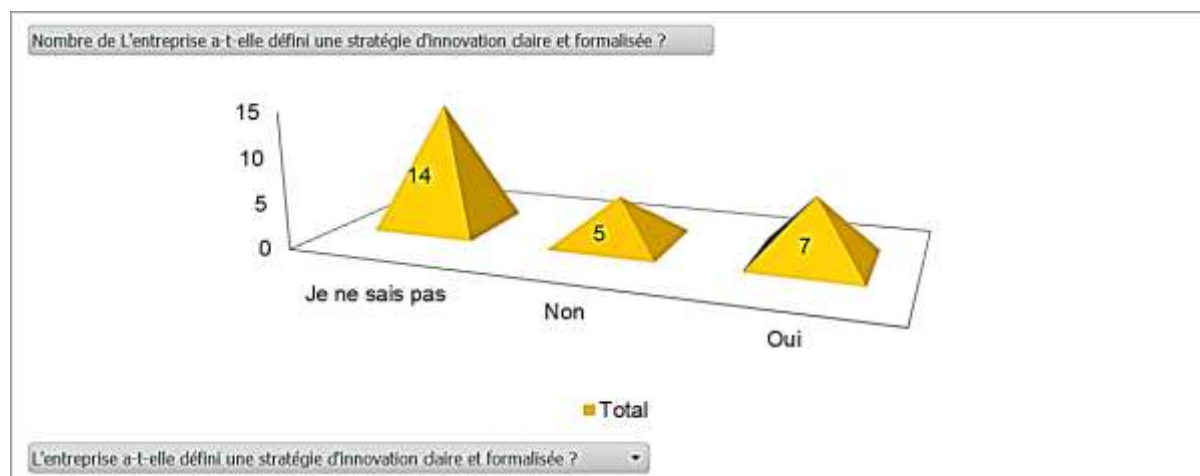


Source : conçu par nous-même, à partir des données du questionnaire

Ce Diagramme circulaire examine si SAIDAL développe de nouvelles idées ou lance de nouveaux projets récents.

**Commentaire :** Les résultats montrent que (17) répondants affirment que l'entreprise a effectivement développé de nouvelles idées ou lancé de nouveaux projets, contre (02) qui estiment que ce n'est pas le cas ; une autre catégorie déclare de ne pas le savoir, cette prédominance des réponses positives soit 65,4 % des participants témoigne d'une dynamique d'innovation perçue par une majorité des collaborateurs, ce qui représente un indicateur encourageant pour une entreprise opérant dans un secteur aussi compétitif que l'industrie pharmaceutique. Toutefois, la part des incertains, en l'occurrence 26,9 % des répondants et les réponses négatives, soit 7,7 %, mettent en lumière un enjeu crucial qui est la visibilité et la communication des projets innovants. Il paraît essentiel que les initiatives novatrices soient davantage partagées et valorisées en interne afin de renforcer l'engagement collectif autour de l'innovation.

**Figure n°37 :** Analyse la perception des employés de la stratégie d'innovation.



**Source :** conçu par nous-même, à partir des données du questionnaire

Le graphique présente les résultats d'un questionnaire portant sur la perception des employés concernant l'existence d'une stratégie d'innovation claire formalisée au sein de SAIDAL. Trois (03) réponses étaient possibles : « oui », « non » et « je ne sais pas », cette question vise à évaluer le degré de formalisation de la démarche d'innovation ainsi que sa diffusion en interne

**Commentaire :** l'analyse du graphique révèle que quatorze (14) répondants ont indiqué « je ne sais pas », ce qui traduit une grande incertitude ou un manque d'information quant à la présence d'une stratégie d'innovation formalisée, cette donnée soulève un problème potentiel de communication interne ou de transparence organisationnelle ; en parallèle seulement sept (07) participants estiment que l'entreprise dispose d'une stratégie claire en matière

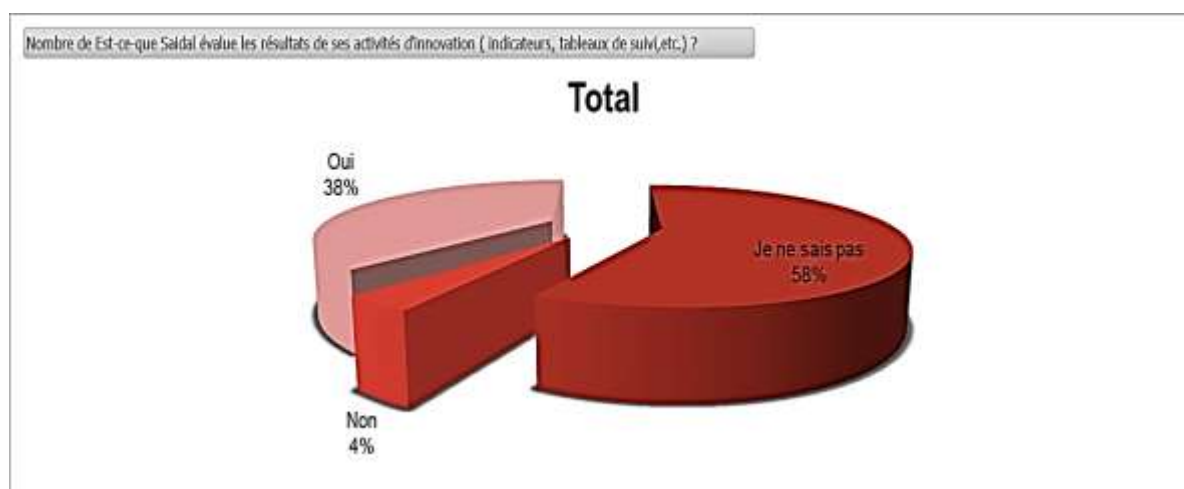
d'innovation, ce qui souligne une mise en œuvre encore limitée ou insuffisamment visible. Ce chiffre positif, reste inférieur en nombre de réponses certaines, ce qui renforce l'idée d'un manque de structuration ou de diffusion efficace de la stratégie opérée auprès des collaborateurs.

Par ailleurs, cinq (05) répondants considèrent que l'entreprise ne possède pas de stratégie d'innovation claire, bien que cette proportion soit la plus faible, elle constitue néanmoins un signal d'alerte quant à la formalisation des intentions stratégiques en matière d'innovation et la capacité de les traduire en actions concrètes.

En somme, ces résultats traduisent une faible maturité stratégique en matière d'innovation, caractérisée par une absence de clarté, de formalisation et de partage de la vision innovante au sein de l'organisation, cela peut nuire à la mobilisation des équipes, à la coordination des efforts innovants et à la compétitivité de l'entreprise

Une meilleure communication, accompagnée d'une formalisation documentée et de l'ancrage d'une culture d'innovation s'avère donc nécessaire pour structurer et renforcer la dynamique innovante

**Figure n°38** : Perceptions des employés concernant l'évaluation de l'innovation chez SAIDAL.



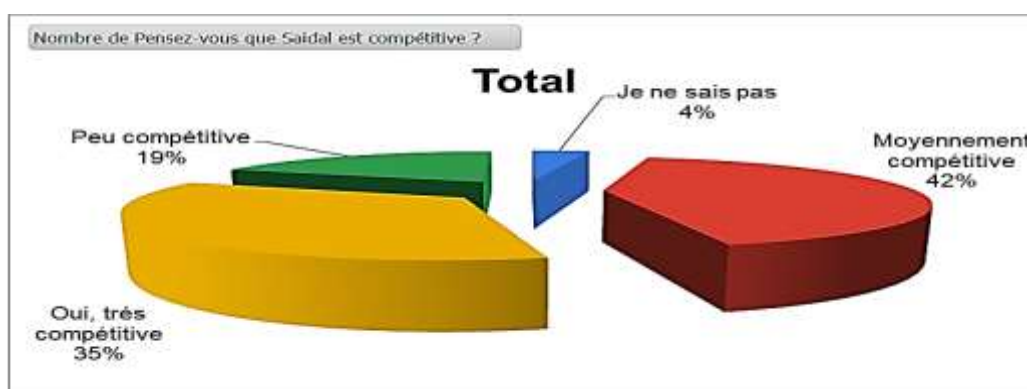
**Source** : conçu par nous-même, à partir des données du questionnaire

Ce camembert illustre les perceptions des employés concernant l'évaluation par SAIDAL des résultats issus de ses activités d'innovation.

**Commentaire** : les données révèlent que 58 % des répondants déclarent ne pas savoir. En comparaison, 38 % affirment que ces évaluations sont effectivement réalisées, tandis que 4 %

considèrent que ce n'est pas le cas, ce niveau élevé de répondants par la négative dans cette étude est révélateur d'un manque de transparence ou de communication autour des mécanismes de suivi et d'évaluation de l'innovation. Or, l'évaluation régulière des projets innovants est essentielle pour ajuster les stratégies, mesurer la performance et garantir la pérennité des efforts déployés. Ainsi, bien qu'une bonne partie des employés perçoive une évaluation effective, il demeure indispensable pour SAIDAL de formaliser et surtout de diffuser davantage ces pratiques d'évaluation, afin d'impliquer l'ensemble des collaborateurs dans une logique d'amélioration continue.

**Figure n°39** : analyse de la compétitivité de SAIDAL.



**Source** : conçu par nous-même, à partir des données du questionnaire

Ce camembert expose la perception des répondants quant au niveau de compétitivité de SAIDAL sur le marché.

**Commentaire** : Les résultats indiquent que 42 % des participants considèrent SAIDAL comme moyennement compétitive et 35 % la jugent très compétitive, par contre 19 % estiment qu'elle est peu compétitive tandis que 4 % déclarent de ne pas avoir d'opinion, cette répartition témoigne d'une appréciation globale positive avec 77 % des répondants percevant l'entreprise comme au moins modérément compétitive ou très compétitive. Toutefois, le fait qu'une part non négligeable de 19 % la perçoivent qu'elle est peu compétitive, constitue un signal à ne pas négliger, cela pourrait compléter certaines limites perçues en matière de réactivité, de différenciation ou d'adaptation aux exigences du marché. Cette hétérogénéité des réponses met en lumière la nécessité pour SAIDAL de renforcer ses leviers de compétitivité, notamment à travers l'innovation, la qualité des produits et l'agilité stratégique.

**Figure n°40:** La priorité accordée à l'innovation au sein de l'entreprise SAIDAL.



Source : conçu par nous-même, à partir des données du questionnaire

Ce diagramme circulaire représente la perception des employés quant à la place de l'innovation dans la stratégie globale.

**Commentaire :** Les données montrent que 58 % des répondants estiment que l'innovation constitue une priorité stratégique pour SAIDAL, tandis que 34 % déclarent ne pas savoir et 8 % considèrent que ce n'est pas le cas. La majorité des réponses favorables reflètent une reconnaissance de l'innovation comme axe stratégique

Cependant, le taux relativement élevé de répondants sceptiques dans le cadre de cette étude, plus d'un tiers des participants, met en évidence un déficit de communication interne ou un manque de clarté dans l'alignement perçu entre la stratégie affichée et les actions concrètes menées. Cette situation suggère que pour renforcer la vision collective, l'entreprise gagnerait à rendre plus visible ses engagements et ses investissements en matière d'innovation, tout en impliquant davantage ses collaborateurs dans la démarche stratégique.

**Figure n°41:** analyse des disponibilités de ressources chez SAIDAL.



Source : conçu par nous-même, à partir des données du questionnaire

Ce diagramme circulaire expose la perception des répondants concernant la disponibilité des ressources nécessaires telles que financières, humaines, techniques, etc. chez SAIDAL pour soutenir l'innovation.

**Commentaire :** Les résultats révèlent que 66 % des répondants estiment que SAIDAL dispose des ressources suffisantes pour innover, tandis que 15 % considèrent que ce n'est pas le cas, et 19 % déclarent ne point savoir. La majorité des réponses positives témoigne d'une perception globalement favorable de la capacité de l'entreprise à mobiliser les moyens indispensables à l'innovation. Cela peut refléter l'existence d'un budget dédié aux compétences internes et d'infrastructures adaptées. Cependant, les 34 % de réponses négatives ou incertaines révèlent une marge d'amélioration en matière de transparence sur l'allocation des ressources et sur l'accessibilité effective aux moyens pour les équipes. Il serait judicieux pour SAIDAL de mieux valoriser ses efforts ou de renforcer la visibilité des dispositifs existants afin de favoriser une application plus large des collaborateurs dans les projets innovants.

**Figure n°42 :** Recommandations pour l'amélioration de l'innovation pharmaceutique en Algérie.



**Source :** conçu par nous-même, à partir des données du questionnaire

Le diagramme représente la répartition des réponses aux recommandations des mesures publiques prioritaires pour améliorer l'innovation pharmaceutique en Algérie.

**Commentaire :** Pour ce qui est des résultats individuels des répondants, on a quelques 69,2 % qui déclarent ne pas savoir ce qu'il convient de recommander comme mesures publiques prioritaires, contre huit répondants, soit 30,8 % qui répondent « oui », cette forte proportion d'incertitude traduit un manque de sensibilisation ou de clarté quant au rôle des politiques publiques dans le soutien à l'industrie pharmaceutique. Il est possible que les réponses des personnes ne perçoivent pas avec précision les leviers d'action étatique, ou les types de mesures susceptibles d'avoir un impact sur la dynamique innovante. Ce constat met en lumière un double enjeu, d'une part renforcer la culture de l'innovation au sein de l'entreprise en lien avec la politique nationale et d'autre part, favoriser une meilleure compréhension des dispositifs publics existants, afin d'encourager une posture plus proactive de la part des professionnels interrogés.

#### ❖ Synthèse relative au questionnaire :

Les données statistiques qu'on a obtenues à partir des diagrammes circulaires et des diagrammes en bâtons ont permis de dégager une vision globale de la perception interne de l'innovation et de la compétitivité au sein de l'entreprise SAIDAL.

Ces résultats mettent en évidence une entreprise dotée d'une structure organisationnelle relativement favorable à l'innovation, disposant d'une infrastructure de la recherche reconnue, mais faisant encore face à certains défis en matière de pilotage stratégique et de formalisation des pratiques innovantes.

Tout d'abord, les répondants confirment dans leur majorité que l'existence d'un département de recherche et développement ainsi qu'un centre de bioéquivalence, témoigneraient d'un socle technologique et scientifique solides, ces éléments placent SAIDAL dans une position avantageuse sur le plan industriel, notamment par sa capacité à mener des recherches appliquées et garantir la conformité de ses produits selon des normes pharmaceutiques internationales. Concernant l'organisation interne, une part significative du personnel estime que la structure de l'entreprise est conçue pour favoriser l'innovation bien que des doutes persistent chez une minorité. Cela suggère une culture d'innovation déjà présentée, mais qui pourrait aussi bénéficier d'un renforcement notamment en termes de clarté des responsabilités, de circulation de l'information et de mécanisme de valorisation des idées nouvelles.

La dynamique d'innovation est également perçue comme active, de nombreux participants déclarent que des projets récents ou des idées nouvelles ont vu le jour, principalement orientés vers le développement de nouveaux produits, ce type d'innovation centré sur le portefeuille de produit montre que l'entreprise cherche à répondre à l'évolution des besoins du marché et à maintenir sa position compétitive dans un environnement pharmaceutique en transformation. Toutefois, un point de fragilité majeur émerge dans la capacité de l'entreprise à évaluer systématiquement les résultats de ses activités d'innovation.

Une partie importante des répondants n'est pas en mesure d'indiquer si de tels mécanismes d'évaluation existent, ce qui reflète un manque de communication ou une absence de formalisation des processus internes. Cette lacune pourrait freiner l'apprentissage organisationnel et la capitalisation sur les expériences innovantes. En ce qui concerne l'ancrage stratégique de l'innovation, celle-ci est globalement perçue comme une priorité dans la vision de l'entreprise. Le lien entre l'innovation et la compétitivité est largement reconnu, ce

qui montre que les collaborateurs perçoivent l'innovation comme un levier essentiel pour maintenir ou renforcer la position de SAIDAL sur le marché. L'accès aux ressources nécessaires est généralement jugé suffisant, ce qui confirme que l'entreprise dispose des moyens pour mettre en œuvre ses ambitions en matière d'innovation ;

Cependant, la perception de la compétitivité globale que SAIDAL reste nuancé. Ce qui est certain, c'est que pour beaucoup SAIDAL est considérée comme ayant une compétitivité élevée, d'autres expriment un jugement plus modéré. Cette divergence suggère une hétérogénéité des expériences ou des visions selon les fonctions et les niveaux hiérarchiques. L'enquête révèle une hésitation notable concernant le rôle de la politique publique dans l'accompagnement de l'innovation pharmaceutique.

### 2.2. Résultats des entretiens semi-directifs :

L'analyse des réponses recueillies auprès de différents responsables de SAIDAL a permis d'identifier les formes d'innovation mises en œuvre, la stratégie suivie, ainsi que les effets perçus de ces pratiques sur la compétitivité de l'entreprise, tant au niveau national qu'international.

#### 2.2.1. Typologies des innovations mises en œuvre :

Les responsables interrogés ont mis en évidence la prédominance de **l'innovation produit**, au sein de SAIDAL, notamment à travers le développement des produits oncologiques, biotechnologiques, vétérinaires ou encore des dispositifs comme les stylos d'insuline.

En 2024, 29 nouveaux produits ont été finalisés dans le cadre d'un plan de relance visant à élargir le portefeuille de produits de l'entreprise.

Par ailleurs, **l'innovation procédé** est également présente à travers le développement de procédés internes notamment les méthodes d'analyse, méthodes de nettoyage, développement de formules galéniques, etc.

L'entreprise développe également **des capacités industrielles** via un site pilote et des unités spécialisées réparties sur le territoire national :

- Centre de bioéquivalence (Alger, Hussein Dey) structuré sous forme de filiale autonome : Cette entité a pour mission principale la réalisation des études de bioéquivalence dans le but de prouver que les médicaments génériques, objets de ces

études, sont équivalents aux médicaments de référence d'un point de vue efficacité et sécurité ;

- Usine à Batna de production de matières premières tels que : le paracétamol et l'aspirine ;
- Batna (autre unité), cette unité est en cours de développement pour la production de matières premières anti-inflammatoire, anti diabétique et hormonal ;
- Sétif : usine spécialisée dans les principes actifs pour les médicaments anticancéreux.
- Mostaganem : deux usines dédiées au secteur vétérinaire, l'une pour les formes solides (comprimé), l'autre pour les formes liquides ;
- Usine d'Oran : deux points destinés à la production de kit de diagnostic ;
- Médéa : unité spécialisée dans la production de matières premières pour antibiotiques ;
- Sidi Abdellah : Centre principal de recherche et développement.

Enfin, SAIDAL prévoit de passer progressivement au « Full process » (production complète depuis la matière première jusqu'au produit fini), ce qu'elle ne maîtrise pas encore totalement aujourd'hui.

### **2.2.2. La stratégie d'innovation de SAIDAL :**

SAIDAL déploie une stratégie d'innovation alignée avec une volonté claire de renforcer sa position sur le marché local tout en s'ouvrant à l'international notamment vers les pays africains.

Cette stratégie repose désormais sur plusieurs réalisations concrètes qui constituent des piliers de son ouverture vers l'exportation :

- L'obtention de la certification ISO 9001:2015 en 2024, qui atteste du respect des Standards internationaux de qualité. Cette certification facilite la reconnaissance des produits SAIDAL par les autorités sanitaires étrangères.
- La mise en service d'un centre de bioéquivalence, structuré en filiale autonome, ce qui permet à l'entreprise de valider ses produits selon les normes internationales et d'accélérer leur enregistrement sur les marchés ciblés.

- Le respect des normes européennes FMD (Falsified Medicines Agency) combiné aux bonnes pratiques algériennes (BPA) renforce la conformité réglementaire de SAIDAL avec les exigences d'accès au marché étranger.
- Le lancement de la production de matières premières pharmaceutiques prévue pour 2025, vise à réduire la dépendance aux importations, abaisser les coûts et garantir une meilleure réactivité face aux demandes des marchés locaux et internationaux.
- Le développement de produits stratégiques à haute valeur ajoutée, notamment dans les segments oncologique, biotechnologique ou encore les stylos injectables pour insuline destiné à étoffer son portefeuille exportable.
- Des partenariats structurants ont été mis en place avec :
  - L'Inde : SAIDAL collabore avec des experts indiens directement intégrés sur site dans le cadre d'un partenariat technique visant à renforcer ses capacités industrielles et transférer un savoir-faire reconnu dans la fabrication pharmaceutique.
  - La Suède : un projet innovant est en cours de construction portant sur un centre de thérapie cellulaire et de culture cellulaire en partenariat avec des institutions suédoises.

SAIDAL ambitionne ainsi de réaliser 10 % de son chiffre d'affaires à l'export, tout en renforçant sa position de leader dans l'industrie pharmaceutique en Algérie, en Afrique, et enfin à terme au Moyen-Orient

#### ❖ **Pratiques de veille et outils utilisés :**

SAIDAL Mobilise plusieurs outils de veille :

- **Panel EKVIA** : Plateforme de veille concurrentielle basée sur les données de vente du marché.
- **Mypharma** : outils d'observation du marché via les retours des pharmaciens et clients permettant d'identifier les besoins, les ruptures et les tendances.
- **SWOT** : outils d'analyse stratégique interne utilisé pour évaluer les forces, faiblesses, opportunités et menaces. Un document contenant cette analyse a été transmis dans le cadre de l'étude.

Figure n° 43 : Analyse SWOT de SAIDAL :



Source : à partir des Documents internes du Groupe SAIDAL.

### **2.2.3. Impact de l'innovation sur la compétitivité de SAIDAL :**

Les entretiens ont mis en lumière une perception claire de l'innovation comme levier de compétitivité tant sur le plan interne externe :

✓ **Interne :**

- Renforcement de la part de marché ;
- Augmentation du chiffre d'affaire ;
- Valorisation et acquisition de compétences ;
- Meilleure maîtrise des coûts.

✓ **Externe :**

- Réduction des importations ;
- Transfert de technologie ;
- Positionnement sur les marchés africains ;
- Renforcement de l'image de marque nationale.

Le centre de Bioéquivalent, la production de matière première, les nouveaux produits oncologiques et la reprise du développement biotech, sont considérés comme des avantages concurrentiels majeurs pour l'entreprise.

Cependant, certains blocages subsistent :

- La lenteur de la recherche et développement.
- Le départ massif de compétences (hémorragie en 2012) que les autres entreprises concurrentes ont repris.
- Des périodes de stagnation du centre de recherche et développement notamment de 2010 jusqu'à 2023
- L'influence des changements fréquents de direction sur la stabilité stratégique.

### ❖ La synthèse du guide d'entretien :

Les innovations mises en place par SAIDAL révèlent une stratégie orientée vers la structuration industrielle, la montée en gamme et la diversification. L'accent mis sur le développement de nouvelles spécialités pharmaceutiques, couplé à l'amélioration des procédés internes, traduit une volonté claire de renforcer la performance technique et la réactivité de l'entreprise. L'implantation d'usines spécialisées à travers le territoire, ainsi que la création d'un centre de bioéquivalence et d'un pôle biotechnologique témoignent d'une démarche proactive visant à maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur. Enfin, les partenariats internationaux, notamment avec l'Inde et la Suède, illustrent une ouverture stratégique vers le transfert de compétences et l'intégration des standards internationaux, appuyant ainsi l'ambition de SAIDAL de redevenir un acteur majeur du marché pharmaceutique algérien, tout en se préparant à son positionnement sur la scène internationale.

### 2.3. Analyse croisée des données :

#### 2.3.1. Points de convergence entre discours stratégique et perception du personnel

L'analyse croisée des entretiens semi-directifs et du questionnaire révèle plusieurs points de convergence notables. D'une part, l'innovation est largement perçue comme un levier central de compétitivité, tant par les responsables que par les employés interrogés. La majorité des répondants au questionnaire reconnaît l'existence d'un département de R&D actif ainsi qu'un centre de bioéquivalence, perçus comme des symboles d'une base technologique solide. Cela rejoint la vision stratégique exprimée lors des entretiens, qui met en avant une volonté claire de structuration industrielle et de développement d'infrastructures innovantes.

De plus, la dynamique d'innovation est également visible à travers le développement de nouveaux produits, perçue positivement par les deux sources. La stabilisation de 29 nouveaux produits en 2024, cités par les responsables, est en cohérence avec les réponses du personnel, qui témoigne de l'émergence de projets innovants, principalement tournés vers le développement du portefeuille pharmaceutique.

Enfin, le lien entre innovation et compétitivité est largement compris et partagé par les collaborateurs. Une majorité identifie clairement l'innovation comme un facteur-clé dans la stratégie de différenciation et de souveraineté industrielle, en cohérence avec l'ambition de SAIDAL d'étendre sa présence sur le marché national et de s'ouvrir à l'international.

### 2.3.2. Points de divergence et limites perçues

Malgré cette convergence globale, certains écarts de perception apparaissent entre les discours stratégiques des responsables et la réalité vécue par les employés.

Un premier point de divergence concerne la formalisation des pratiques innovantes : une part importante des répondants ne sait pas si des mécanismes d'évaluation de l'innovation existent au sein de l'entreprise. Cela traduit un manque de communication interne ou une absence de structuration formelle, contrastant avec les ambitions affichées lors des entretiens. Cette lacune peut limiter l'apprentissage organisationnel, freiner l'amélioration continue, et nuire à la capitalisation sur les expériences.

En termes d'organisation interne, bien que la majorité des participants estime que la structure favorise l'innovation, des incertitudes persistent, notamment autour de la clarté des responsabilités et des circuits de circulation de l'information. Les entretiens, quant à eux, ont mis en évidence plusieurs faiblesses structurelles plus marquées : suppression du service PMO, désorganisation RH, fuite des compétences et affectations incohérentes (ex. : vétérinaire en poste d'analyste). Ces fragilités, non perçues ou non exprimées par les répondants, reflètent un décalage hiérarchique dans la lecture des enjeux internes.

Autre élément d'écart : la perception de la compétitivité de SAIDAL varie fortement selon les répondants. Si certains estiment l'entreprise performante et bien positionnée, d'autres formulent un jugement plus nuancé, révélant une hétérogénéité des expériences ou des attentes selon les fonctions occupées.

Enfin, l'enquête montre une hésitation notable concernant le rôle des politiques publiques dans l'accompagnement de l'innovation pharmaceutique, malgré le statut étatique de SAIDAL. Cela peut refléter un flou sur les mécanismes de soutien externes, ou une absence d'appropriation des dispositifs existants.

### 2.3.3. Enjeux de cohérence stratégique et recommandations internes :

Ces résultats mettent en lumière un besoin de cohérence stratégique renforcée entre la vision portée par la direction et son appropriation effective par les différentes strates de l'organisation. L'ambition d'internationalisation, la maîtrise progressive des matières premières et le développement de pôles innovants (biotechnologie, bioéquivalence) dessinent une trajectoire claire et volontariste. Toutefois, cette stratégie gagnerait à être davantage incarnée, formalisée et partagée en interne.

L'absence de structuration claire autour de l'évaluation de l'innovation, les faiblesses organisationnelles et la diversité des perceptions autour de la compétitivité traduisent une culture d'innovation encore inégalement diffusée. Il serait donc pertinent de :

- Renforcer les dispositifs de communication interne pour assurer une meilleure diffusion de la stratégie ;
- Formaliser les processus d'évaluation des projets innovants afin de favoriser le retour d'expérience ;
- Mieux impliquer les employés dans la réflexion stratégique, à travers des comités d'innovation ou des espaces d'expression ;
- Et renforcer la gestion des ressources humaines pour stabiliser les compétences clés essentielle à toute dynamique d'innovation durable.

Une meilleure synergie entre les ambitions stratégiques et les perceptions internes renforcerait l'efficacité de l'innovation comme levier de compétitivité, tant sur le marché national qu'international.

### **Section 03 : Discussions et recommandations.**

#### **3.1. Interprétation des résultats :**

L'objectif de cette étude était de comprendre comment l'entreprise pharmaceutique algérienne SAIDAL mobilise l'innovation pour renforcer sa compétitivité, tant sur le marché national qu'international.

L'analyse croisée des données issues des entretiens semi-directifs et du questionnaire administré en interne permet de répondre à cette problématique, tout en évaluant la validité des hypothèses formulées.

#### **❖ Validation des hypothèses :**

**Hypothèse 1 :** SAIDAL privilégie principalement l'innovation produit et procédé pour répondre aux besoins du marché.

Les résultats obtenus confirment largement cette hypothèse. L'innovation produit est au cœur de la stratégie de SAIDAL, comme en témoigne la stabilisation de 29 nouveaux produits en 2024, dont plusieurs dans des domaines thérapeutiques sensibles (oncologie, insuline, antibiotiques, etc.). En parallèle, l'entreprise investit dans l'amélioration de ses

procédés, notamment à travers la création d'un centre de bioéquivalence et le développement de méthodes d'analyse et de nettoyage.

Ces éléments démontrent une volonté d'assurer la qualité, la conformité et la performance technique de ses produits selon les normes internationales.

**Hypothèse 2 :** L'adoption par SAIDAL d'une stratégie d'innovation intégrée constitue un levier stratégique essentiel.

Cette hypothèse est également vérifiée. La stratégie de SAIDAL repose sur une combinaison d'axes complémentaires :

- Augmentation de la production locale ;
- Intégration de la production de matières premières ;
- Diversification des gammes, partenariats internationaux (Inde, Suède) ;
- Et alignement sur les standards de qualité (certification ISO 9001 :2015).

Ces actions s'inscrivent dans une logique d'innovation intégrée, visant à améliorer l'efficacité interne tout en préparant l'ouverture vers les marchés extérieurs.

**Hypothèse 3 :** Les innovations mises en œuvre par SAIDAL améliorent sa compétitivité sur les marchés national et international en termes de qualité, différenciation et accessibilité.

Les résultats montrent que l'innovation permet effectivement à SAIDAL de renforcer sa position sur le marché national, à travers une meilleure couverture des besoins (près de 80 % de parts sur certains segments) et une montée en qualité.

Toutefois, la dimension internationale reste à un stade de préparation. Si des efforts importants ont été déployés (certifications, filiale de bioéquivalence, structuration d'unités spécialisées), l'internationalisation reste encore en phase d'amorçage.

Ainsi, la compétitivité perçue est réelle mais encore fragile, notamment face à la concurrence accrue et aux exigences réglementaires à l'export.

L'analyse montre que SAIDAL est engagée dans une reconstruction stratégique par l'innovation, après une longue période d'instabilité organisationnelle. L'entreprise semble aujourd'hui mieux structurée, avec des choix clairs en matière de développement de produits,

### CHAPITRE III : ETUDE DU CAS GROUPE PHARMACEUTIQUE SAIDAL

de partenariats et d'infrastructures. Cependant, certains freins subsistent :

- Le manque de formalisation dans l'évaluation des projets innovants ;
- La persistance de dysfonctionnements organisationnels internes (suppression du PMO, fuite des compétences) ;
- Et une implication encore partielle du personnel dans la stratégie globale.

Ainsi, l'innovation est bien présente dans les intentions et les actions stratégiques de SAIDAL, mais pour en faire un véritable moteur de compétitivité durable, il est essentiel de consolider la cohérence entre le discours stratégique et la culture organisationnelle interne.

#### Tableau n°11 : Positionnement stratégique de SAIDAL :

Afin de mieux cerner la logique stratégique suivie par SAIDAL, le tableau ci-dessous met en évidence les éléments clés confirmant l'adoption d'une stratégie de différenciation :

Critères	Observation chez SAIDAL
Politique de prix	très proches du tarif de référence fixé par l'Etat..
avantage	compétitivité prix respectée, sans casser les prix.
Positionnement stratégique	SAIDAL adopte une stratégie de différenciation par la qualité et l'innovation.

**Source :** Fait par nous-mêmes, à partir des documents internes de SAIDAL.

Les entretiens ont révélé que SAIDAL applique des prix très proches du tarif de référence fixé par l'Etat, ce qui lui permet d'être concurrentielle sur les prix, sans pour autant engager une stratégie de domination par les coûts.

Cette situation s'explique par le cadre réglementaire de l'industrie pharmaceutique en Algérie, qui limite les marges de manœuvre tarifaires. Elle adopte donc logiquement une stratégie de différenciation, en misant sur :

- La qualité des produits ;
- Des certifications internationales (ISO 9001 :2015, Bioéquivalence);
- Et des partenariats stratégiques (Inde, Suède).

### **3.2. Etude comparative de SAIDAL et un concurrent sur le marché Algérien :**

L'étude comparative menée auprès d'un concurrent de SAIDAL, bien que fondée sur une seule réponse, met en évidence une perception globale favorable de la dynamique d'innovation au sein de cette entreprise.

La réponse d'une femme du service Marketing et Vente âgée de 30 à 59 ans ayant 1 à 3 ans d'expérience affirme avoir entendu parler du terme innovation dans son cadre professionnel. Elle indique que l'entreprise dispose d'un département R&D et d'un service bioéquivalence bien qu'une confusion a été faite en mentionnant un centre de bioéquivalence.

L'organisation interne est jugée structurée pour favoriser l'innovation, et de nouveaux produits ont été identifiés comme un résultat tangible. L'innovation est considérée comme importante, prioritaire dans la stratégie globale, et contributive à la compétitivité de l'entreprise. L'évaluation des résultats innovants est également confirmée (réponse oui), et l'entreprise est perçue comme très compétitive.

Concernant les ressources, la répondante affirme que l'entreprise concurrente dispose des moyens financiers humains et techniques suffisants pour innover. Les compétences clés à développer concernent la formation, et la qualité des produits est citée comme un principal facteur de compétitivité.

En revanche, l'ouverture à l'international apparaît comme un point faible car les réponses sont non pour l'internationalisation stratégique et les démarches de développement extérieur. Aucun partenaire étranger n'est à signaler, et l'existence de projet de Co-développement ou de licence est inconnue.

L'entreprise collabore au niveau local mais pas avec des universités, centre de recherche ou incubateur.

En matière de veille, seule une veille concurrentielle est mentionnée. La capacité d'identifier les acteurs de l'innovation est incertaine.

Sur le plan des contraintes, des difficultés à protéger les innovations sont signalées tandis que la présence de barrière à l'innovation est incertaine.

L'entreprise est toutefois considérée comme préparée à faire face à la concurrence innovante et la question de recommander des mesures publiques prioritaires pour soutenir l'innovation reçoit une réponse neutre indiquant un manque de position claire sur le rôle de politiques publiques.

### CHAPITRE III : ETUDE DU CAS GROUPE PHARMACEUTIQUE SAIDAL

**Tableau n°12 : Analyse comparative entre SAIDAL et l'entreprise concurrente X :**

<b>Critère</b>	<b>SAIDAL</b>	<b>Entreprise concurrente</b>	<b>Analyse comparative</b>
<b>Tranche d'âge dominante</b>	<b>30–59 ans (61,5 %)</b>	<b>30–59 ans (100 %)</b>	<b>Profil similaire : employés expérimentés.</b>
<b>Connaissance du terme « innovation »</b>	<b>Oui (62 %)</b>	<b>Oui</b>	<b>Présence d'une culture de l'innovation dans les deux entreprises.</b>
<b>Département R&amp;D</b>	<b>Oui (77 %)</b>	<b>Oui</b>	<b>Présence confirmée dans les deux cas.</b>
<b>Centre de bioéquivalence</b>	<b>Oui (unique en Algérie)</b>	<b>Non (confusion : service)</b>	<b>SAIDAL a un net avantage stratégique ici.</b>
<b>Organisation interne propice à l'innovation</b>	<b>Oui (62 %)</b>	<b>Oui</b>	<b>Structure favorable perçue dans les deux entreprises.</b>
<b>Projets/Idées récemment lancés</b>	<b>Oui (65,4 %)</b>	<b>Je ne sais pas</b>	<b>SAIDAL semble plus dynamique sur ce plan.</b>
<b>Type d'innovation observé</b>	<b>Nouveaux produits (61,5 %)</b>	<b>Nouveau produit</b>	<b>Convergence sur le type d'innovation.</b>
<b>Stratégie d'innovation claire</b>	<b>Oui (selon les résultats globaux)</b>	<b>Oui</b>	<b>Les deux entreprises ont une stratégie perçue comme claire.</b>
<b>Évaluation des résultats d'innovation</b>	<b>Oui (38 %) – Je ne sais pas (58 %)</b>	<b>Oui</b>	<b>Meilleure clarté de la démarche évaluative chez le concurrent.</b>
<b>Lien Innovation – Compétitivité</b>	<b>Oui (84,5 %)</b>	<b>Oui</b>	<b>Corrélation clairement établie dans les deux cas.</b>
<b>Compétences clés à développer</b>	<b>Gammes diversifiées, prix compétitifs</b>	<b>Formation</b>	<b>Différences dans les priorités internes.</b>

**CHAPITRE III : ETUDE DU CAS GROUPE PHARMACEUTIQUE SAIDAL**

<b>Facteurs de compétitivité perçus</b>	<b>Satisfaction client (53,8 %), motivation employés (50 %), qualité (50 %), prix (30 %)</b>	<b>Qualité des produits</b>	<b>SAIDAL adopte une vision plus large et intégrée.</b>
<b>Projection de l'entreprise</b>	<b>Leader en Algérie &amp; Afrique (7,7 %)</b>	<b>« Top one »</b>	<b>Ambition affirmée dans les deux cas.</b>
<b>Ouverture à l'international</b>	<b>Oui (73,1 %)</b>	<b>Non</b>	<b>Avantage net pour SAIDAL.</b>
<b>Partenariats locaux pour innover</b>	<b>Oui (76,9 %)</b>	<b>Oui</b>	<b>Dynamique partenariale nationale partagée.</b>
<b>Partenariats étrangers</b>	<b>Non mesuré</b>	<b>Non</b>	<b>Faible ouverture à l'international chez le concurrent.</b>
<b>Veille liée à l'innovation</b>	<b>Oui (73,1 %)</b>	<b>Oui (veille concurrentielle)</b>	<b>SAIDAL montre une démarche plus institutionnalisée.</b>
<b>Collaboration avec universités/incubateurs</b>	<b>Oui (majorité)</b>	<b>Non</b>	<b>SAIDAL mieux ancrée dans l'écosystème académique.</b>
<b>Identification des acteurs de l'innovation</b>	<b>Je ne sais pas (57,7 %)</b>	<b>Oui / Non</b>	<b>Incertitude partagée, faiblesse commune.</b>
<b>Concurrence perçue</b>	<b>Satisfaction client</b>	<b>Satisfaction client</b>	<b>Les deux entreprises identifient le même levier stratégique concurrentiel.</b>
<b>Prise en compte des obstacles du secteur</b>	<b>Non</b>	<b>Oui</b>	<b>SAIDAL semble moins attentive à l'environnement sectoriel.</b>
<b>Barrières à l'innovation</b>	<b>Je ne sais pas</b>	<b>Je ne sais pas</b>	<b>Incertitude généralisée sur les freins à l'innovation.</b>
<b>Problèmes de protection des innovations</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Problème reconnu dans les deux cas.</b>

### CHAPITRE III : ETUDE DU CAS GROUPE PHARMACEUTIQUE SAIDAL

<b>Préparation à affronter la concurrence innovante</b>	<b>Je ne sais pas</b>	<b>Oui</b>	<b>Le concurrent affiche une confiance plus affirmée.</b>
<b>Recommandation de mesures publiques</b>	<b>Oui (30,8 %), Je ne sais pas (69,2 %)</b>	<b>Je ne sais pas</b>	<b>Dans les deux cas, la place des politiques publiques reste floue.</b>

#### ❖ **L'interprétation du tableau :**

L'analyse comparative menée entre SAIDAL et une entreprise concurrente X du secteur pharmaceutique Algérien, met en lumière des points de convergence ainsi que des différences significatives dans leur structure, leur stratégie d'innovation et leur positionnement concurrentiel.

Sur le plan organisationnel, SAIDAL dispose d'un socle structurel plus avancé, notamment grâce à l'existence d'un centre de bioéquivalence certifié, qui constitue un atout différenciateur à l'échelle nationale. L'entreprise concurrente, bien qu'ayant déclaré disposer d'un tel centre, ne possède en réalité qu'un service de bioéquivalence qui traduit une confusion conceptuelle ou un manque de précision dans la structuration.

La situation est différente lorsqu'il s'agit de SAIDAL, ou l'innovation scientifique présente certaines particularités. En ce qui concerne la culture de l'innovation, les deux entreprises reconnaissent néanmoins son importance.

À l'inverse, le concurrent semble mieux sensibiliser ses employés aux résultats des activités innovantes, traduisant une amélioration et une meilleure formalisation des pratiques internes, malgré une structure moins développée.

Sur le volet des ressources, les deux entreprises estiment disposer de moyens suffisants pour innover. Néanmoins, SAIDAL se distingue par la diversité perçue de ses leviers de compétitivité comme la qualité des produits, motivation des employés, satisfaction client et prix, le concurrent de son côté accorde une priorité à la confirmation et à l'image de marque ce qui reflète une approche plus ciblée mais moins globale.

En terme d'ouverture SAIDAL montre une dynamique claire vers l'internationalisation, ainsi qu'une intégration renforcée dans l'écosystème national d'innovation comme partenaires locaux et collaboration avec des universités, des stratégies, en contrario, l'entreprise concurrente, en revanche, se caractérise par une approche plus fermée, sans véritable projection à l'international.

Enfin, si les deux entreprises partagent une vision ambitieuse de leur futur positionnement sur le marché SAIDAL apparaît comme un acteur industriel aux fondations solides tournées vers l'innovation ouverte et la coopération tandis que l'entreprise concurrente affiche une confiance plus directe dans sa compétitivité, bien que sa pratique soit davantage centrée sur l'interne.

#### ❖ Synthèse globale de l'étude comparative :

L'analyse comparative menée entre SAIDAL et une entreprise concurrente du secteur pharmaceutique algérien met en lumière des points de convergence ainsi que des différences significatives dans leur structuration, leur stratégie d'innovation et leur positionnement concurrentiel.

Sur le plan organisationnel, SAIDAL dispose d'un socle structurel plus avancé, notamment grâce à l'existence d'un centre de bioéquivalence certifié, qui constitue un atout différenciateur à l'échelle nationale. L'entreprise concurrente, bien qu'ayant déclaré disposer d'un tel centre, ne possède en réalité qu'un service de bioéquivalence, ce qui traduit une confusion conceptuelle ou un manque de précision dans la structuration. Cette différence confère à SAIDAL une avance scientifique et réglementaire certaine.

En ce qui concerne la culture de l'innovation, les deux entreprises reconnaissent l'importance stratégique de cette dernière. Toutefois, SAIDAL bénéficie d'un engagement plus collectif et plus structuré, avec une majorité d'employés confirmant l'existence d'une stratégie d'innovation claire, même si des limites apparaissent dans la communication et l'évaluation des actions menées. À l'inverse, le concurrent semble mieux sensibiliser ses employés aux résultats des activités innovantes, traduisant une meilleure formalisation des pratiques internes, malgré une structure moins développée.

Sur le volet des ressources, les deux entreprises estiment disposer de moyens suffisants pour innover. Néanmoins, SAIDAL se distingue par la diversité perçue de ses leviers de compétitivité : qualité des produits, motivation des employés, satisfaction client et prix. Le concurrent, de son côté, accorde une priorité à la formation et à l'image de marque, ce qui reflète une approche plus ciblée mais moins globale.

En termes d'ouverture, SAIDAL montre une dynamique claire vers l'internationalisation ainsi qu'une intégration renforcée dans l'écosystème national d'innovation (partenariats locaux, collaboration avec des universités et veille stratégique). L'entreprise concurrente, en revanche, se caractérise par une approche plus fermée, sans

véritable projection à l'international ni partenariat académique structuré.

Enfin, si les deux entreprises partagent une vision ambitieuse de leur futur positionnement sur le marché, SAIDAL apparaît comme un acteur industriel aux fondations solides, tourné vers l'innovation ouverte et la coopération, tandis que l'entreprise concurrente affiche une confiance plus directe dans sa compétitivité, bien que ses pratiques soient davantage centrées sur l'interne.

### 3.3. Plan d'ajustement stratégique pour SAIDAL :

**Tableau n°13 : Tableau de mesures stratégiques proposées pour SAIDAL :**

Observation / Donnée	Problème ou limite identifiée	Plan d'ajustement proposé
Présence d'un centre de bioéquivalence	Ressource sous-exploitée en termes de visibilité	Renforcer la communication sur cet avantage auprès des parties prenantes
Structure interne jugée favorable à l'innovation	Manque de formalisation ou de clarté dans les processus	Mettre en place une cartographie claire des rôles, processus et circuits décisionnels liés à l'innovation
Stratégie d'innovation existante	Peu connue par tous les employés	Organiser des sessions internes de vulgarisation de la stratégie d'innovation
Projets innovants développés	Absence d'un suivi structuré ou de communication claire des résultats	Créer un tableau de bord interne pour évaluer et suivre les résultats des projets
Évaluation des activités d'innovation	Majorité des employés ignorent si une évaluation est faite	Mettre en place un système d'évaluation formel et en diffuser les résultats
Ressources jugées suffisantes	Ressources présentes mais sous-optimisées	Optimiser l'affectation des ressources selon les priorités stratégiques de l'innovation
Facteurs de compétitivité perçus (qualité, client, motivation)	Approche fragmentée	Mettre en œuvre une stratégie de différenciation intégrant tous ces leviers de manière coordonnée
Projection future ambitieuse	Manque de planification concrète	Élaborer une feuille de route à long terme avec des objectifs mesurables

### CHAPITRE III : ETUDE DU CAS GROUPE PHARMACEUTIQUE SAIDAL

Partenariats locaux et universitaires	Pas toujours bien exploités	Renforcer la coordination avec les partenaires et formaliser les collaborations
Ouverture à l'international	Enclenchée mais inégalement perçue	Définir une stratégie d'internationalisation claire avec des cibles précises
Veille concurrentielle	Exercice mené mais peu partagé	Diffuser les résultats de veille à travers des bulletins internes ou workshops
Préparation face à la concurrence innovante	Perception floue	Renforcer la formation stratégique et les analyses de benchmarking
Recommandations de politiques publiques	Peu exprimées par les salariés	Sensibiliser les employés à l'importance de la politique industrielle et encourager la remontée des suggestions

#### ❖ Synthèse stratégique et recommandations – SAIDAL

L'analyse approfondie des données recueillies à travers le questionnaire met en évidence le positionnement stratégique de SAIDAL dans le secteur pharmaceutique national. L'entreprise dispose de fondations solides, notamment à travers la présence d'un centre de bioéquivalence reconnu, d'un département de D&R fonctionnel et d'une orientation déclarée vers l'innovation. Cependant, ces atouts demeurent insuffisamment exploités, tant au niveau de leur visibilité que dans leur capacité à générer un changement durable de culture interne.

Il apparaît donc nécessaire de dépasser une logique déclarative pour instaurer une dynamique organisationnelle basée sur l'intelligence collective, l'intégration des outils numériques (TIC) et la structuration de l'innovation comme levier transversal. Le défi réside dans la construction d'un écosystème interne agile, interactif et fédérateur, capable de consolider les pratiques innovantes tout en renforçant la cohésion d'équipe.

Ainsi, les principales recommandations s'articulent autour des axes suivants :

- Créer un environnement de travail propice à l'innovation collective, en valorisant les initiatives internes par des ateliers participatifs, des laboratoires d'idées (innovation labs) et des challenges d'équipe.
- Digitaliser les processus de gestion de l'innovation, en mettant en place des plateformes collaboratives dédiées à l'idéation, au suivi des projets, à l'évaluation des résultats et au partage de la veille stratégique.

### CHAPITRE III : ETUDE DU CAS GROUPE PHARMACEUTIQUE SAIDAL

- Exploiter les TIC pour renforcer la formation continue, notamment par des modules d'e-learning axés sur la créativité, l'agilité, la gestion de projets innovants et la culture digitale.
- Formaliser la gouvernance de l'innovation, en instituant un comité dédié, des indicateurs de performance spécifiques (KPIs), et un système de remontée d'informations transparent et accessible.
- Encourager les synergies interservices, en adoptant des outils collaboratifs (tels que Slack, Microsoft Teams ou Notion) pour fluidifier la circulation de l'information et encourager l'esprit d'équipe.
- Développer une stratégie de communication interne autour de l'innovation, par le biais de newsletters, bulletins numériques, capsules vidéo, ou podcasts internes qui valorisent les actions concrètes menées.
- Renforcer l'ouverture sur l'écosystème externe, en structurant les partenariats avec les universités, centres de recherche, incubateurs, et en poursuivant les démarches d'internationalisation via des alliances stratégiques.
- Favoriser une culture d'entreprise fondée sur la responsabilisation et la reconnaissance, en instaurant des mécanismes d'incitation et de récompense pour les contributions innovantes, quel que soit le niveau hiérarchique.

L'analyse empirique menée dans ce chapitre a permis de mettre en évidence la manière dont SAIDAL mobilise l'innovation pour renforcer sa compétitivité. A travers les données issues du questionnaire et des entretiens, nous avons pu identifier à la fois les avancées significatives de l'entreprise et les limites qui freinent l'efficacité de sa stratégie.

SAIDAL dispose aujourd'hui de réelles capacités d'innovation portées par des infrastructures renforcées, des projets de diversification ambitieux et une ouverture vers les marchés internationaux. Des éléments comme le centre de bioéquivalence, les partenariats stratégiques ou encore la production locale en matière première confirment cette orientation.

Cependant certains freins internes subsistent notamment en ce qui concerne la formulation des pratiques innovantes, la communication entre services ou encore la valorisation des initiatives internes. La culture d'innovation bien que présente gagnerait à être mieux structurée et partagée à tous les niveaux

Ainsi, cette analyse offre une vision nuancée, elle montre une entreprise engagée dans un processus de transformation mais qui doit encore consolider ces mécanismes internes pour tirer pleinement profit de ses atouts.

# *Conclusion générale*

## CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette étude portant sur les stratégies d'innovation et de compétitivité mises en œuvre par le groupe SAIDAL, il ressort que l'entreprise se positionne aujourd'hui comme un acteur industriel stratégique au sein du secteur pharmaceutique algérien, à la croisée des enjeux de performance économique, de souveraineté sanitaire et de transformation organisationnelle. L'analyse des données empiriques recueillies, à travers l'enquête quantitative ainsi que l'étude comparative, révèle une volonté manifeste de s'inscrire dans une logique d'innovation incrémentale et de compétitivité durable, bien que certaines insuffisances persistent au niveau de la structuration, de la communication et de la capitalisation des démarches engagées.

En effet, malgré l'existence d'un centre de bioéquivalence unique en Algérie, d'un département de recherche et développement actif, ainsi que d'une stratégie d'innovation formalisée, l'entreprise semble confrontée à des freins organisationnels et culturels qui limitent la portée de ses ambitions. Le management de l'innovation reste encore partiellement intégré dans les pratiques quotidiennes, et l'agilité organisationnelle, facteur clé dans un environnement industriel en mutation rapide, mérite d'être davantage consolidée.

Les résultats obtenus mettent en lumière un besoin pressant de renforcer l'intelligence collective, d'accélérer l'appropriation des outils numériques (TIC) au service de l'innovation, et de structurer une gouvernance stratégique orientée vers la différenciation compétitive, l'excellence opérationnelle et la résilience. L'avantage concurrentiel de SAIDAL pourrait ainsi être consolidé par l'ancrage d'une culture organisationnelle fondée sur l'apprentissage continu, la créativité, la transversalité fonctionnelle et l'ouverture sur les écosystèmes d'innovation (universités, start-ups, laboratoires, acteurs publics).

En ce sens, les recommandations formulées à l'issue de cette recherche s'inscrivent dans une optique de transformation stratégique progressive, en cohérence avec les impératifs de développement durable, de compétitivité nationale et d'adaptabilité internationale. La mise en place d'un pilotage de l'innovation structuré, digitalisé et participatif apparaît dès lors comme un levier central pour permettre à SAIDAL de renforcer sa position de leader pharmaceutique à l'échelle régionale, tout en répondant aux attentes d'un marché de plus en plus exigeant, dynamique et globalisé.

En somme, ce travail ouvre la voie à de futures investigations sur les logiques d'innovation ouverte, les indicateurs de performance liés à l'innovation, ou encore les synergies intersectorielles susceptibles d'amplifier l'impact stratégique de SAIDAL dans une économie fondée sur la connaissance, la qualité et la compétitivité responsable

# *Bibliographie*

# Bibliographie :

## ❖ Ouvrages :

- Porter, M. E. (1999). *L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Dunod. (Édition originale publiée en 1985)
- Smail Ait-El-Hadj et Olivier Brette – *Innovation, Management des processus et création de valeur* – L'Harmattan, 2006.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Management de l'innovation : Intégration du changement technologique, du marché et de l'organisation* (3e éd., trad. française). Dunod
- H. Chesbrough (2003) . “ Open innovation- The new imperative for creating and profiting from technology”, Harvard business school press
- Debonneuil, M., & Fontagné, L (2003). *Compétitivité*. Paris: La documentation française.
- Dumez, H. (2001). *Management de l'innovation, management de la connaissance*. Paris: L'Harmattan.
- Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. (2006). *Les processus d'innovation: Conception innovante et croissance des entreprises*. Paris. LAVOISIER.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York : Harper & Row.
- Hélène, D., & Sébastien, L. (2014). *Management stratégique de l'innovation*. France.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston : Harvard Business School Press.
- Daniel, R. (1996). *La veille technologique et l'intelligence économique*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Vandangeon-Derumez, I., & Schein, E. H. (2019). *La culture organisationnelle*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15e éd.).
- Kotler, P., & Dubois, B. (2000). *Marketing Management* (10e éd.). Paris : Publi-Union.
- Pascale, B. (2020). *Les innovations socio-éducatives* (2e éd.). Nancy, France.
- Bue, Y., Bachelart, D., Poncet, M., & Roux, P.-M. (s.d.). *De l'innovation technologique à l'innovation managériale*. Paris.
- *Grand manuel d'économie politique*. (2020). Paris : Éditions Dunod.

❖ **Revue, articles et rapports:**

- **Xuereb, J.-M.** (1993). Stratégies d'innovation dans les secteurs de haute-technologie : Le piège du marché virtuel. *Recherche et Applications en Marketing*, 8(2), 23-44.
- **BEN YAKOUB, S.** and ACHELHI, H. 2021. Fondements théoriques et importance de l'innovation : Regards des auteurs au cours des années. *Revue Internationale du Chercheur* . 2, 1 (Feb. 2021)
- **Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).** (2005). Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation (3<sup>e</sup> éd.). OCDE Publishing.
- **Rioux, M.** (2012, mars). *Théories des firmes multinationales et des réseaux économiques transnationaux* (Cahier de recherche – CEIM). Université de Poitiers, Centre d'Études et d'Intervention Multinationales (CEIM).
- **Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).** (2023, 14 juin). *Concurrence et innovation* (Document rédigé par le Secrétariat). OCDE.
- **Mytelka, L. K.** (s.d.). *Concurrence, innovation et compétitivité dans les pays en développement* [Document de travail]. Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). <https://www.oecd.org/fr/sti/inno/1823836.pdf>
- **Thom, N.** (2013, octobre). Un processus d'innovation requiert plusieurs types de talents. university of bern.
- **Aliouat, B.** (2005). Entrepreneuriat capital humain et processus d'innovation : la fertilisation des projets par une gestion entrepreneuriale de ressources humaines. *Revue des sciences humaines*, université Mohamed Khider Biskra.
- **Djelouat, O., & Lahlou, C.** (2024, décembre 14). *L'évolution de l'industrie pharmaceutique en Algérie, entre stratégie d'industrialisation et stratégie d'exportations hors hydrocarbures.* *مجلة البشائر الاقتصادية (Al Bashair Economic Journal)*, 10(3), 535–555.
- **Dahan, N.** (2005, juin). *L'innovation stratégique : apports et limites d'un nouveau courant de recherche* [Communication présentée à l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Angers, France]
- **Talmenssour, K.** (2022). *La compétitivité des entreprises : revue de littérature, théories et modèles.* *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1–1), 58–84.
- **La Fabrique de l'industrie.** (2013, octobre). *Qu'est-ce que la compétitivité ?* [Dossier pédagogique]. La Fabrique de l'industrie.
- **Mucchielli, J.-L.** (2003). Compétitivité. *Encyclopædia Universalis*.
- **Duong, H. T., & Paché, G.** (2015). Théorie des ressources appliquée à la logistique : Une identification de cinq dimensions clés. *Logistique & Management*, 23(2), 55–72. <https://doi.org/10.1080/12507970.2015.11673824>
- **Aktouf, Omar.** (1995, avril). Mobilisation et culture de l'entreprise. *Revue Personnel*, 359. André Natali-Delpeuch Centre de Psychologie (ANDCP).
- Avenel, E., & Landry, B. (2016). Les pratiques d'innovation organisationnelle dans les entreprises françaises. *Revue française de gestion*, 42(257), 37–53.
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale : Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, (235), 77–90.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*.
- Carrara, F., & Freisinger, E. (2024). Actors' activities and interactions in innovation ecosystems. *International Journal of Innovation Management*, 28(3–4).
- Hafkesbrink, J., & Schaff, A. (2024). The role of innovation management tools. *Journal of Innovation Management*, 12(1).
- Hidalgo, A., & Albors, J. (2008). Innovation management techniques and tools: A review from theory and practice. *R&D Management*, 38(2), [pages à préciser si connues].
- Génard Lafay. (1976). Compétitivité, spécialisation et demande mondiale. *Revue d'économie*, n°08.
- Tabet Derraz, I. (2012). Innovation et compétitivité. *Revue des Sciences Humaines*, 1(1), 113–137.

- Durand, M., Simon, J., & Webb, C. (1992). Les indicateurs de compétitivité. *Documents de travail de l'OCDE*, n°120

### ❖ Mémoires et thèses :

- **Feroli, M.** (2010). *Phases amont du processus d'innovation : proposition d'une méthode d'aide à l'évaluation d'idées* (Thèse de doctorat, Institut National Polytechnique de Lorraine, soutenue le 15 juillet 2010; ffnNT : 2010INPL036Nff). fftel-ID : fftel-01748866.
- **Fasquelle, J.** (2018). *La veille comme activité de soutien à l'innovation technologique* (Mémoire de master, Université Grenoble Alpes).  
<https://www.researchgate.net/publication/331397540> *La veille comme activité de soutien à l'innovation technologique*
- **Chaouche, R., & Chioukh, M.** (2020, décembre 24). *Essai d'analyse de la compétitivité des entreprises algériennes dans le secteur de l'électroménager : Cas de l'Entreprise Nationale de l'Industrie Electroménager (ENIEM)* (Mémoire de master, Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, Algérie). Université Mouloud Mammeri.
- **Belkai, K, Benhaman, S.** (2016). L'innovation comme facteur de la compétitivité dans les entreprises cas de quelques entreprises Algériennes ( mémoire de master, UMMTO). Dspace
- **CHERROU Kahina**, la compétitivité dans le cadre de la mondialisation, mémoire de master en sciences commerciales (option: économie et finance internationales. Université Mouloud MAMMERI de Tizi Ouzou. juin 2014. page 40)
- **Adouane, W., & Benkhellat, K.** (2014/2015). *L'innovation et la compétitivité des entreprises : cas de quelques entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa* [Mémoire, Université de Béjaïa]. Année universitaire 2014-2015.
- **Mehenni, S., & Tazibet, B.** (2019). *L'innovation et la compétitivité des entreprises : Cas des entreprises de la wilaya de Béjaïa* [Mémoire de master, Université de Béjaïa, Algérie].
- **Haidara, M., & Sall, O.** (2020). *Le financement des stratégies de l'innovation en Algérie : Cas des PME de Tizi-Ouzou* [Mémoire de master, Université de Tizi-Ouzou, Algérie].
- **N'Doli, G. A. A.** (2008). *Évaluation des processus d'innovation* [Thèse de doctorat, Institut National Polytechnique de Lorraine]. ffnNT : 2008INPL111N. fftel-01748709.
- **Reguig, A.** (2020). *L'innovation et la croissance des PME en Algérie* (Thèse de doctorat de 3<sup>e</sup> cycle, Université Mustapha Stambouli, Mascara, Algérie).
- **Rachedi, A.** (s.d.). *Le management de la qualité totale (TQM)*. [ Thèse de doctorat, Université Dr Moulay Tahar – Saïda

### ❖ Sites web:

- <https://www.memoireonline.com>
- <https://www.researchgate.net>
- [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)
- <https://www.managerocean.com>
- <http://www.sietmanagement.fr>
- <https://pleinsudentreprises.com>
- <https://archive.org/details/innovationentrep00druc>
- <https://shs.cairn.info>
- <https://doi.org>
- <https://www.toupie.org/>

## BIBLIOGRAPHIE

# *Table des matières*

## TABLE DES MATIERES

Remerciements .....	I
Dédicace .....	II
Liste des abréviations .....	III
Liste des tableaux et des figures .....	IV
Sommaire .....	V
Introduction générale.....	01

### *Chapitre I : Cadre conceptuel de l'innovation*

<b>Section 01 : Généralités sur l'innovation.....</b>	<b>05</b>
1.1. Définitions de l'innovation .....	05
1.2. L'évolution du concept d'innovation selon plusieurs auteurs .....	06
1.2.1. Les apports de Joseph A. Schumpeter.....	06
1.2.2. Les avancées liées aux travaux de Michael Porter : .....	09
1.2.3. Les avancées liées aux travaux de Peter Drucker .....	12
1.3. Les typologies de l'innovation .....	13
1.3.1. Les degrés de l'innovation .....	13
1.3.2. L'objet de l'innovation .....	15
1.3.3. La nature de l'innovation .....	16
1.3.4. Les sources d'innovation .....	18
1.4. Les grandes caractéristiques de l'innovation .....	18
1.5. Les enjeux et les risques de l'innovation.....	19
<b>Section 2 : Le processus d'innovation .....</b>	<b>20</b>
2.1. Définition du processus d'innovation .....	20
2.2. Les étapes du processus d'innovation .....	21
2.3. Les modèles du processus d'innovation .....	27
<b>Section 03 : management de l'innovation.....</b>	<b>31</b>
3.1. Définition du management de l'innovation .....	31

## TABLE DES MATIERES

3.2. L'importance du management de l'innovation .....	32
3.3. Acteurs et Outils du management de l'innovation .....	33
3.4. La culture de l'entreprise et la gestion des projets d'innovations .....	36

### *Chapitre II : Fondements théoriques de la compétitivité*

<b>Section 01 : Généralités sur la compétitivité.....</b>	<b>42</b>
1.1. Définition de la compétitivité .....	42
1.2. Les niveaux d'analyse de la compétitivité .....	43
1.2.1. La compétitivité au niveau macroéconomique (nation) .....	43
1.2.2. La compétitivité au niveau mésoéconomique (secteur) .....	44
1.2.3. La compétitivité au niveau microéconomique (entreprise) .....	44
1.3. Les fondamentaux de la compétitivité .....	46
1.4. Types de compétitivité et stratégies génériques de M. Porter .....	47
1.5. Les facteurs de compétitivité .....	48
1.5.1. Facteurs internes.....	49
1.5.2. Facteurs externes .....	53
<b>Section 02 : analyse des indicateurs de la compétitivité et ses outils .....</b>	<b>56</b>
2.1. Définition des indicateurs de compétitivité .....	56
2.1.1. Les indicateurs de compétitivité macro-économique .....	57
2.1.2. Les indicateurs de compétitivité méso-économique .....	59
<b>Section 03 : le lien stratégique entre l'innovation et la compétitivité .....</b>	<b>62</b>
3.1. Le management de la qualité et son impact sur l'innovation et la compétitivité des entreprises .....	66
3.1.1. Le management de la qualité.....	66
3.2.2. L'impact du management de la qualité sur l'innovation et la compétitivité de l'entreprise .....	67

### *Chapitre III : Etude du cas Groupe pharmaceutique SAIDAL*

## TABLE DES MATIERES

<b>Section 01 : Cadre de travail</b> .....	71
1.1. Le marché pharmaceutique mondial et national .....	71
1.2. Présentation de l'entreprise .....	74
1.3. Méthodologie de travail .....	81
1.3.1. Méthode de collecte des données .....	82
1.3.2. Echantillon .....	83
1.3.3. Le déroulement de l'enquête .....	86
<b>Section 02 : Traitement des données de l'enquête menée sur SAIDAL</b> .....	86
2.1. Interprétation des réponses au questionnaire .....	86
2.2. Résultats des entretiens semi-directifs .....	95
2.2.1. Typologies des innovations mises en œuvre .....	95
2.2.2. La stratégie d'innovation de SAIDAL .....	96
2.2.3. Impact de l'innovation sur la compétitivité de SAIDAL .....	99
2.3. Analyse croisée des données .....	100
2.3.1. Points de convergence entre discours stratégique et perception du personnel .....	100
2.3.2. Points de divergence et limites perçues.....	100
2.3.3. Enjeux de cohérence stratégique et recommandations internes .....	101
<b>Section 03 : Discussions et recommandations.</b> .....	101
3.1. Interprétation des résultats .....	101
3.2. Etude comparative de SAIDAL et un concurrent sur le marché Algérien .....	104
3.3. Plan d'ajustement stratégique pour SAIDAL .....	109
<b>Conclusion générale</b> .....	114
Bibliographie	
Table des matières	
Annexes	

# *Annexes*

## Annexe n°01: questionnaire de recherche

### Questionnaire 01 :

Ce questionnaire vise à recueillir des informations sur la manière dont le groupe Soidal mobilise l'innovation pour renforcer sa compétitivité. Il aborde des aspects liés à l'organisation interne, aux partenariats, et aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Les réponses nous permettront de mieux comprendre comment l'innovation est intégrée dans l'entreprise et en quoi elle contribue à renforcer sa compétitivité.

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle portant sur la thématique: " Stratégies d'innovation et compétitivité des entreprises".

Toutes les informations collectées seront utilisées à des fins strictement pédagogiques et resteront confidentielles.

#### Réalisé par:

- Soukane Anny
- Lounis Ayat

#### Sous la direction:

- M.DRIR Mohamed

#### Informations socio-professionnelles:

##### 1. Quelle est votre tranche d'âge ?

Jeune (18 à 29)

Âge moyen (30 à 59)

Personne âgée/ Senior ( 60 ans et plus)

##### 2. Sexe:

Femme

Homme

##### 3. Dans quelle unité ou service travaillez-vous au sein de l'entreprise ?

Ressources humaines

Finances et comptabilité

Marketing et ventes

## ANNEXES

Centre de recherche et développement

Centre de Bioéquivalence

Sites de production

Poste d'assistant auprès du PDG ( veille stratégique, contrôle de gestion, Audit, etc.)

Autre

### **4. Combien d'années d'expérience avez-vous dans cette entreprise ?**

Moins d'un an

1 à 3 ans

4 à 6 ans

7 à 10 ans

plus de 10 ans

Organisation de l'innovation dans l'entreprise:

### **5. Avez-vous déjà entendu parler du terme "innovation" dans le cadre de votre travail au sein de l'entreprise ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

### **6. Votre entreprise dispose-t-elle d'un département R&D ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

### **7. L'organisation interne de Sidal est-elle structurée pour favoriser l'innovation ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**8. Quel(s) type(s) d'innovation avez-vous remarqué dans votre entreprise ?**

Nouveau produit

Amélioration de l'organisation interne

Nouvelles méthodes de travail

Utilisation de nouvelles technologies

Aucune

Je ne sais pas

Autre

**9. Pensez-vous que l'innovation est importante pour l'entreprise ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**10. Votre entreprise a-t-elle récemment développé de nouvelles idées ou lancé des projets innovants ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**11. Si oui, lesquelles ?**

.....

**12. L'entreprise a-t-elle défini une stratégie d'innovation claire et formalisée ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**13. Est-ce-que Saidal évalue les résultats de ses activités d'innovation ( indicateurs, tableaux de suivi,etc.) ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

Stratégie et compétitivité:

**14. En quoi l'entreprise se démarque-t-elle de la concurrence ?**

Sa capacité à innover et à s'adapter au marché

Sa capacité à réduire les coûts

Sa réputation et son image

Je ne sais pas

Autre

**15. Pensez-vous que Sidal est compétitive ?**

Oui, très compétitive

Moyennement compétitive

Peu compétitive

Pas du tout

Je ne sais pas

**16. L'innovation est-elle une priorité dans la stratégie globale de votre entreprise ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**17. L'innovation contribue-t-elle directement à améliorer la compétitivité de Sidal sur le marché pharmaceutique ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**18. L'entreprise dispose-t-elle de ressources suffisantes (financières, humaines, techniques) pour innover ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**19. A votre avis, quelles sont les compétences ou les ressources clés que votre entreprise doit développer pour rester compétitive ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**20. A votre avis, quels sont les principaux facteurs qui influencent la compétitivité d'une entreprise ?**

Qualité des produits

Le prix proposé

La motivation des employés

L'innovation

La satisfaction des clients

Je ne sais pas

**21. Comment imaginez- vous Saidal dans le futur ?**

.....

- Ouverture et internationalisation:

**22. L'internationalisation fait-elle partie des axes stratégiques de Saidal ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**23. Votre entreprise a-t-elle engagé des démarches pour se développer à l'international ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**24. Saidal a-t-elle noué des partenariats avec d'autres entreprises locales (publiques ou privées) pour soutenir ses activités d'innovation ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**25. Sidal collabore-t-elle avec des partenaires étrangers (laboratoires, entreprises pharmaceutiques, institutions) dans ses projets de développement?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**26. Des projets de co-développement ou de transfert de technologies sont-ils en cours ou envisagés dans le cadre de ces partenariats?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**27. L'entreprise est-elle ouverte à la création de joint-ventures ou de licences avec des acteurs internationaux ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

Ecosystème et veille:

**28. L'entreprise mène-t-elle une veille liée à l'innovation ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**29. Si oui, quel type de veille mène-t-elle ?**

Veille stratégique

Veille technologique

Veille concurrentielle

Veille marketing

Veille commerciale

Autre

## ANNEXES

**30. Collabore-t-elle avec des universités, centres de recherche ou incubateurs en Algérie ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**31. Sidal identifie-t-elle les acteurs de l'innovation dans son environnement ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**32. L'entreprise tient-t-elle compte des critiques ou obstacles relevés dans le système d'innovation pharmaceutique algérien ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

Contraintes et perspectives:

**33. Sidal rencontre-t-elle des barrières à l'innovation en Algérie (réglementations, ressources, délais, etc) ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**34. L'entreprise fait-t-elle face à des difficultés pour protéger ses innovations (brevets, propriété intellectuelle, etc.)?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**35. Est-t-elle préparée à faire face à la concurrence d'acteurs innovants (start-ups, Big Pharma, etc.) ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**36. Recommanderait-t-elle des mesures publiques prioritaires pour améliorer l'innovation pharmaceutique en Algérie ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

Si oui, lesquelles ?

.....

**Questionnaire n°02:**

Dans le cadre de notre travail de recherche sur les leviers de compétitivité en entreprise, nous menons une étude centrée sur le rôle de l'innovation dans le renforcement de la performance et du positionnement stratégique.

Ce formulaire vise à recueillir des informations internes et externes relatives à votre entreprise afin d'en analyser les facteurs déterminants de compétitivité, en lien avec ses capacités d'innovation.

Ce formulaire était destiné à l'entreprise X. Deux questions y ont été ajoutées:

1. Votre entreprise dispose-t-elle d'un centre de bioéquivalence ?
2. Si oui, pouvez-vous préciser les marchés visés ? ( cette question vient compléter celle portant sur les démarches de développement à l'international " Votre entreprise a-t-elle engagé des démarches pour se développer à l'international?" ).

**Annexe 02: Guide d'entretien:**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master 2 en Sciences de Gestion, option Management Stratégique, portant sur le thème des stratégies d'innovation et de la compétitivité des entreprises, nous vous prions de bien vouloir répondre de manière objective au présent guide d'entretien. Celui-ci a pour but de collecter les données nécessaires à l'élaboration de notre étude.

Nous vous assurons que toutes les informations recueillies seront utilisées exclusivement à des fins scientifiques et pédagogiques. Les données feront l'objet d'un traitement statistique strictement anonyme, et les résultats obtenus resteront confidentiels et ne seront pas publiés.

Nous vous remercions par avance pour le temps que vous voudrez bien nous accorder et pour votre précieuse contribution à la réussite de ce travail académique.

**Réalisé par :**

LOUNIS AYAT

SOUKANE ANNY

**Encadré par :**

M. DRIR Mohamed

**1- L'entreprise a-t-elle une activité à l'international ?**

oui : Quel type d'internationalisation l'entreprise adopte-t-elle ? (Question à choix multiples) :

- . Exportation
- . Implantation
- . Partenariat... etc

Sinon : l'entreprise envisage-t-elle d'étendre ses activités à l'internationale ?

2- En quoi l'entreprise se démarque-t-elle de la concurrence ? (

4- Quel impact a eu l'innovation sur la compétitivité de votre entreprise ?

5- L'entreprise a-t-elle développé des projets d'innovation ?

Si non : Pourquoi l'entreprise n'a-t-elle pas développé des projets d'innovation ?

Si oui : quel est le projet ? et quelle est la démarche suivie ?

6- Quel est le degré d'adoption des pratiques de gestion de l'innovation ?

7- avez-vous rencontré des barrières à l'innovation ? si oui, lesquelles ?

## ANNEXES

- 8- Comment l'entreprise fait-elle face aux défis liés à l'innovation en Algérie ? Quelles stratégies d'innovation l'entreprise adopte-t-elle pour dépasser les contraintes du marché algérien ?
- 9- Comment l'entreprise repère-t-elle les opportunités d'innovation sur le marché ? / Comment l'entreprise intègre-t-elle la veille stratégique dans son processus d'innovation ?
- 10- l'entreprise privilégie-t-elle l'innovation en interne ou collabore-t-elle avec des acteurs externes pour stimuler la R&D ?
- 11-Comment votre entreprise aborde-t-elle le processus d'innovation ? Quels sont les outils ou méthodes utilisés ?
- 12-Quels sont les critères pour décider d'investir dans un projet innovant ?
- 13- Quels sont les facteurs clés qui déterminent la compétitivité de votre entreprise sur le marché ?
- 14- Quelles sont les compétences ou les ressources clés que votre entreprise doit développer pour rester compétitive ?
- 15- Quelle est la place de l'innovation dans la stratégie globale de l'entreprise ?
- 16- Comment priorisez-vous les projets de R&D ? Quels critères sont utilisés ?
- 17- Quels sont les défis liés à la protection des innovations dans un environnement réglementaire en évolution ?
- 18- Comment vous positionnez-vous par rapport aux géants pharmaceutiques (Big Pharma) et aux acteurs émergents (biotechs, start-ups) ?
- 19- Si vous deviez recommander une seule action pour améliorer l'innovation et la compétitivité de votre entreprise, quelle serait-elle ?
- 20- Comment intégrez-vous les objectifs de développement durable dans votre stratégie d'innovation ?
- 21-Quels sont les acteurs de l'innovation dans votre entreprise ?
- 22- Comment gérez-vous les critiques concernant la délocalisation de la production ou de la R&D dans un contexte d'innovation?
- 23- Comment votre organisation est-elle structurée pour soutenir l'innovation ?
- 24- Quelle est la place des filiales internationales dans votre stratégie d'innovation ? Ont-elles une autonomie pour innover localement ?
- 25- Comment mesurez-vous l'efficacité de vos initiatives d'innovation organisationnelle ?
- 26- Comment gérez-vous les différences d'accès aux technologies entre les pays développés et les marchés émergents pour soutenir l'innovation managériale ?

## Annexes 03

## Classement de l'Indice mondial de l'innovation 2024

5

Rang de l'Indice mondial de l'Innovation	Score	Rang au sein du groupe de revenus	Rang au sein de la région	Économie	Rang de l'Indice mondial de l'Innovation	Score	Rang au sein du groupe de revenus	Rang au sein de la région	Économie
1	67,5	1	1	Suisse	68	28,7	17	35	République de Moldova
2	64,5	2	2	Suède	69	28,3	18	2	Afrique du Sud
3	62,4	3	1	Etats-Unis d'Amérique	70	28,3	18	6	Costa Rica
4	61,2	4	1	Singapour	71	28,1	45	10	Koweït
5	61	5	3	Royaume-Uni	72	27,6	46	11	Bahreïn
6	60,9	6	2	République de Corée	73	27,5	8	12	Jordanie
7	59,4	7	4	Finlande	74	27,1	47	13	Oman
8	58,8	8	5	Pays-Bas (Royaume des)	75	26,7	20	7	Pérou
9	58,1	9	6	Allemagne	76	26,4	21	8	Argentine
10	57,1	10	7	Danemark	77	26,1	48	9	Barbade
11	56,3	1	3	Chine	78	25,7	22	3	Kazakhstan
12	55,4	11	8	France	79	25,7	22	10	Jamaïque
13	54,1	12	4	Japon	80	25,5	24	37	Bosnie-Herzégovine
14	52,9	13	2	Canada	81	25,4	9	14	Tunisie
15	52,7	14	1	Israël	82	24,7	49	11	Paraguay
16	52,3	15	9	Estonie	83	24,7	10	4	Ouzbékistan
17	50,3	16	10	Autriche	84	24,5	25	38	Albanie
18	50,1	17	5	Hong Kong, Chine	85	24,2	26	39	Bélarus
19	50	18	11	Irlande	86	23,7	11	15	Égypte
20	49,1	19	12	Luxembourg	87	23,1	27	3	Botswana
21	49,1	19	12	Norvège	88	22,8	50	14	Brunéï Darussalam
22	48,5	21	14	Islande	89	22,6	12	5	Sri Lanka
23	48,1	22	6	Australie	90	22,3	13	4	Cabo Verde
24	47,7	23	15	Belgique	91	22	14	6	Pakistan
25	45,9	24	7	Nouvelle-Zélande	92	22	14	5	Sénégal
26	45,3	25	16	Italie	93	21,9	28	12	Paraguay
27	45,1	26	2	Chypre	94	21,5	16	16	Liban
28	44,9	27	17	Espagne	95	21,3	29	17	Azerbaïdjan
29	44,8	28	18	Malte	96	21	17	6	Kenya
30	44	29	19	République tchèque	97	20,8	30	13	République dominicaine
31	43,7	30	20	Portugal	98	20,6	31	14	El Salvador
32	42,8	31	3	Émirats arabes unis	99	20,4	18	7	Kirghizistan
33	40,5	2	8	Malaisie	100	20,2	19	15	Bolivie (État plurinational de)
34	40,2	32	21	Slovénie	101	20	20	7	Ghana
35	40,1	33	22	Lituanie	102	20	32	7	Namibie
36	39,6	34	23	Hongrie	103	19,9	21	15	Cambodge
37	39	3	4	Turquie	104	19,7	1	9	Rwanda
38	38,5	4	24	Bulgarie	105	19,3	33	16	Équateur
39	38,3	1	1	Inde	106	19,1	22	8	Bangladesh
40	37	35	25	Pologne	107	18,6	23	9	Tadjikistan
41	36,9	5	9	Thaïlande	108	18,4	51	17	Trinité-et-Tobago
42	36,4	36	26	Lettonie	109	18,1	24	10	Népal
43	36,3	37	27	Croatie	110	17,9	2	10	Madagascar
44	36,2	2	10	Viet Nam	111	17,8	25	16	République démocratique populaire lao
45	36,2	38	28	Grèce	112	17,5	26	11	Côte d'Ivoire
46	34,3	39	29	Slovaquie	113	17,1	27	12	Nigéria
47	33,9	40	5	Arabie saoudite	114	16,7	28	18	Honduras
48	33,4	41	30	Roumanie	115	16,2	29	18	Algérie
49	32,9	42	6	Qatar	116	15,7	30	13	Zambie
50	32,7	6	1	B Brésil	117	15,6	3	14	Togo
51	32,6	43	2	Chili	118	15,6	31	14	Zimbabwe
52	32,3	7	31	Serbie	119	15,4	32	16	Bénnin
53	31,1	3	11	Philippines	120	15,3	33	17	République-Unie de Tanzanie
54	30,6	8	12	Indonésie	121	14,9	4	18	Ouganda
55	30,6	8	1	Maurice	122	14,6	34	19	Guatemala
56	30,4	10	3	Mexique	123	14,4	34	19	Caméroun
57	30,4	10	7	Géorgie	124	14	35	20	Nicaragua
58	29,9	12	32	Macédoine du Nord	125	13,8	36	17	Myanmar
59	29,7	13	33	Fédération de Russie	126	13,2	37	20	Mauritanie
60	29,5	4	34	Ukraine	127	13,2	5	20	Burundi
61	29,2	14	4	Colombie	128	13,1	6	22	Mozambique
62	29,1	44	5	Uruguay	129	12,8	7	23	Burkina Faso
63	29	15	8	Arménie	130	12,3	8	24	Éthiopie
64	28,9	5	2	Iran (République islamique d')	131	11,8	9	25	Mali
65	28,9	16	35	Monténégro	132	11,2	10	26	Niger
66	28,8	6	9	Maroc	133	10,2	38	27	Angola
67	28,7	7	13	Mongolie					

Source : Base de données de l'Indice mondial de l'innovation, OMPI, 2024.

## **Résumé:**

Dans un contexte marqué par une intensification de la concurrence et une mutation rapide des marchés, l'innovation représente un levier stratégique fondamental pour renforcer la compétitivité des entreprises. Ce mémoire analyse, à travers une approche théorique et une étude empirique, la manière dont le groupe pharmaceutique algérien SAIDAL mobilise ses stratégies d'innovation pour améliorer sa position concurrentielle, tant au niveau national qu'international.

L'étude repose sur une méthodologie mixte, combinant des données quantitatives issues d'un questionnaire interne et des données qualitatives recueillies via des entretiens semi-directifs. Les résultats montrent que SAIDAL adopte majoritairement des innovations produits et procédés, avec des initiatives marquantes telles que la création d'un centre de bioéquivalence, la diversification des gammes, et des partenariats technologiques. Toutefois, certains freins persistent, notamment en matière de culture de l'innovation, de communication stratégique et d'agilité organisationnelle.

Les conclusions soulignent l'importance d'une gouvernance de l'innovation intégrée, appuyée par des outils numériques, une culture organisationnelle ouverte et une meilleure implication du personnel, pour permettre à SAIDAL de consolider durablement sa compétitivité dans un secteur pharmaceutique en pleine mutation.

### **Mots-clés :**

Innovation – Compétitivité – Management stratégique – SAIDAL – Industrie pharmaceutique – R&D.

## ***Abstract:***

In a context of growing competition and rapidly evolving markets, innovation stands as a key strategic lever to strengthen business competitiveness. This thesis analyzes, through both theoretical insights and a practical case study, how the Algerian pharmaceutical group SAIDAL deploys innovation strategies to improve its competitive positioning at national and international levels.

The research adopts a mixed methodology combining quantitative data from an internal survey and qualitative insights from semi-structured interviews. Findings reveal that SAIDAL primarily implements product and process innovations, with notable initiatives such as the creation of a bioequivalence center, product diversification, and international partnerships. However, barriers remain in terms of innovation culture, strategic communication, and organizational agility.

The study concludes by highlighting the need for integrated innovation governance, supported by digital tools, an open organizational culture, and stronger employee engagement to ensure sustainable competitiveness in a fast-changing pharmaceutical industry.