



*Université Abderrahmane Mira de Béjaïa*

*Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion*

*Département des Sciences Economiques*

# *Mémoire de fin cycle*

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Economiques*

*Option : Economie Appliquée et Ingénierie Financière*

**L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises.**

**Cas : PME industrielles de la wilaya de Béjaïa.**

**Réalisé et présenté par**

**Mlle ABBAS Nadia**

**Sous la direction de**

**Monsieur: ARAB Zoubir**

**Soutenue devant les membres du jury :**

**Président : .....**

**Examineur : .....**

**Promotion 2014**

# Remerciements

*Je désire exprimer ma profonde gratitude à monsieur: **ARAB Zoubir** qui m'a initié et accompagné dans cette longue et sinueuse aventure. Il a éclairé mes balbutiements d'apprenti-chercheur et m'a fait confiance tout au long de sa réalisation. Ses remarques, ses observations et son écoute attentive m'ont été très précieuses.*

*J'exprime également mes remerciements aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail et dont les remarques vont certainement permettre de consolider cette recherche.*

*Je voudrais également remercier les entreprises qui ont collaboré à ce travail en répondant soigneusement à nos questions.*

*Aussi tous mes amis qui ont contribué à la réalisation de ce travail.*

*Enfin, je remercie toutes celles et tous ceux qui m'ont, d'une façon ou d'une autre, apporté leur soutien tout au long de ce travail.*

## *Dédicaces*

*A mes très chers parents,*

*A mes sœurs et mes frères*

*A tout la famille ABBAS Nadia*

*A tous mes amis (es) .*

## Liste des abréviations

**A.G.I** : Autorisations globales d'importations

**APSI** : Une agence de promotion de soutien et de suivi des investissements.

**B.C.G**: Boston consulting Group

**CACI** : la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie

**CALPI** : Chambre Algérienne Locale de la Production Industrielle

**CNES** : centre national d'étude spatiale

**CNES** : centre national d'étude spatiale.

**CNI** : conseil national de l'investissement.

**CODIR** : comité de direction.

**ECI** : Les évaluations du climat d'investissement

**EDPME** : euro développement des PME

**FMI** : fond monétaire international

**IE** : intelligence économique.

**IMD** : l'Institute for Management Développement

**INAPI** : l'Institut National Algérien de la Propriété Industrielle

**ISO** : international standard organisation

**OMPI** : l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle

**PME** : petites et moyennes entreprises.

**R&D** : recherche et développement.

**SARL** : la société à responsabilité limitée

**TIC** : les technologies de l'information et la télécommunication.

**TPE** : La très petite entreprise

**UGP** : Unité de Gestion de Projet

## Liste des tableaux

<b>Tableau n° 1:</b> Evolution des PME durant la période (2002-2012) -----	65
<b>Tableau n°2 :</b> représentation de la population du secteur de la PME de BJAIA -----	79
<b>Tableau n°3 :</b> Répartition des PME par secteurs d'activité regroupés -----	80
<b>Tableau n°04 :</b> Les entreprises enquêtées (échantillon total)-----	83
<b>Tableau n°05 :</b> les caractéristiques générales des entreprises de l'échantillon -----	84
<b>Tableau n°6 :</b> Nombre d'effectif par catégorie socioprofessionnel -----	85
<b>Tableau n°7 :</b> la structure de R&D au sein des entreprises -----	86
<b>Tableau n°8 :</b> représente l'objectif de la recherche et développement au sein des entreprises enquêtées. -----	88
<b>Tableau n°9 :</b> les types d'innovation pratiquée au sein des entreprises-----	89
<b>Tableau n°10 :</b> Représentation des raisons d'innovation -----	90
<b>Le tableau n°11 :</b> les attentes des entreprises de l'innovation et les difficultés rencontrées-----	91
<b>Tableau n°12 :</b> représentation de chiffre d'affaire et valeurs des investissements de CO G B labelle -----	96
<b>Tableau n°13 :</b> représentation de chiffre d'affaire et valeurs des investissements -----	97
<b>Tableau n°14 :</b> L'évolution de chiffre d'affaire et valeur d'investissement-----	99
<b>Tableau n°15 :</b> L'évolution de chiffre d'affaire et valeurs des investissements -----	99
<b>Tableau n°16 :</b> L'évolution de chiffre d'affaire et valeurs des investissements -----	100
<b>Tableau n°17 :</b> L'évolution de chiffre d'affaire et valeurs des investissements -----	100
<b>Tableau n°18 :</b> Représentation de degré de compétence des entreprises enquêtées -----	101
<b>Tableau n°19 :</b> L'innovation améliore la compétitivité prix et hors prix -----	102

## Liste des figures

<b>Figure n°1</b> : le modèle linéaire de l'innovation (science-push) -----	13
<b>Figure n°2</b> : le modèle « demande pull » -----	14
<b>Figure n° 3</b> : Population de secteur de la PME -----	66
<b>Figure n°4</b> : la structure de R&D au sein des entreprises -----	87
<b>Figure n°5</b> : Les types d'innovation pratiquée par les entreprises enquêtée -----	89
<b>Figure n°6</b> : L'entendu du marché des entreprises enquêtées -----	93
<b>Figure n°7</b> : Les objectifs tracés par les entreprises enquêtées par leurs stratégies -----	94
<b>Figure n°8</b> : Les éléments sur les quels les entreprises focalisent leurs stratégies -----	94
<b>Figure n° 9</b> : Représentation graphique l'évolution de chiffre d'affaire et la valeur des investissements -----	96
<b>Figure n°10</b> : représentation de chiffre d'affaire et valeurs d'investissement -----	97
<b>Figure n°10 1</b> représentation de chiffre d'affaire et valeurs des investissements -----	98
<b>Figure n°12</b> : représentation de chiffre d'affaire et valeurs des investissements -----	99
<b>Figure n° 13</b> : Représentation de chiffre d'affaire et valeurs des investissements -----	100
<b>Figure n° 14</b> : représentation de chiffre d'affaire et les valeurs d'investissements-----	101
<b>Figure n°15</b> : L'innovation améliore la compétitivité-----	102

# *Sommaire*

# SOMMAIRE

---

Introduction générale -----	1
<b><u>CHAPITRE I</u></b> : L'INNOVATIONN, FONDEMENT ET APPROCHES THEORIQUES	
<b>Section 1</b> : Approche théorique et conceptuelle de l'innovation -----	5
<b>Section 2</b> : La veille stratégique et l'intelligence économique -----	16
Conclusion-----	37
<b><u>CHAPITRE II</u></b> : La compétitivité des entreprises en relation avec l'innovation et particulièrement celles des PME Algériennes	
<b>Section 1</b> : La compétitivité de l'entreprise en relation avec l'innovation -----	39
I- La compétitivité d'entreprise -----	39
II- le rôle de l'innovation dans la compétitivité de l'entreprise -----	54
<b>Section 2</b> : Présentation des PME Algériennes et leurs situations de l'innovation -----	61
I- Présentation des PME Algériennes -----	61
II- La compétitivité des PME Algériennes -----	70
Conclusion-----	76
<b><u>CHAPITRE III</u></b> : L'analyse de l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises cas des PME industrielles de la wilaya de BEAIA	
<b>Section1</b> : Présentation des PME de la wilaya et l'enquête de terrain-----	78
I-Présentation des PME de la wilaya de BEJAIA-----	78
II-Présentation de l'enquête -----	81
<b>Section 2</b> : Les principaux résultats de l'enquête de terrain-----	83
I- Présentation de l'échantillon étudié -----	83
II- La pratique de l'innovation au sein des entreprises enquêtées -----	86
Conclusion-----	105
Conclusion générale -----	106

***Introduction***

***Générale***

## **Introduction général :**

Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel, caractérisé par l'incertitude, la turbulence et la complexité de l'environnement, la diversité des entreprises, la rapidité croissante des évolutions technologiques les entreprises sont obligées d'innover en permanence .

Ces dernières doivent améliorer sans cesse leurs compétitivités ; en défrichant les nouveaux secteurs d'activité développer des créneaux porteurs par leurs créativité, exploiter des marchés existants et maintenir un haut niveau de dépenses de recherche et de développement(R &D).Innover est de toute évidence, devenue aujourd'hui la clé de réussite de la compétitivité des entreprises un impératif pour pouvoir maintenir efficacement l'entreprise sur le marché, faire face à la concurrence, assurer sa pérennité...etc.

L'innovation joue un rôle capital dans la mise en mouvement de l'économie. Les économistes n'ont cessé, depuis les premiers temps de l'industrialisation de complimenter l'entrepreneur, figure emblématique de la transformation des avances scientifiques en marchandises nouvelles. L'innovation selon lexicologie de l'économie « est pour l'entreprise un moyen essentiel de conservation et de conquête de parts de marché. Elle correspond à une nouveauté dans la production, sous formes de produits, de procédé de fabrication nouveaux, d'un usage nouveaux pour des produits et des équipements existants de nouveaux débouchés ou de nouvelle organisation de l'entreprise ».L'innovation est considéré comme une réponse d'adaptation à un environnement concurrentiel car selon M. Porter « la concurrence est au centre de la réussite ou de l'échec des firmes. Elle sanctionne des activités des firmes qui concourent à ses résultats, telles que les innovation ».

Aujourd'hui ; l'investissement immatériel qui conditionne les capacités d'innovations augment plus vite que l'investissement physique. Selon D.Foray et J Mairesse, « Détenir les capacités d'innovation permet aux entreprises de dominer les marchés, aux pays d'être plus compétitifs aux individus d'obtenir des emplois plus Dans une économie de la connaissance, la concurrence entre les entreprises ne repose plus seulement sur les prix mais sur l'innovation. En effet, si l'innovation permet aux entreprises de gagner des parts de marché en commercialisant de nouveaux produits et services, elle leur permet également de réaliser des

gains de productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits et leur adaptation au marché et donc de gagner en compétitivité.

Mais comprendre les liens entre compétitivité et innovation est beaucoup plus complexe que ne le laisserait penser le paradigme global de l'innovation. Qu'y a-t-il de commun entre l'innovation dans de grandes entreprises mondialisées dans des secteurs aussi différents que l'électronique, la pharmacie, l'agroalimentaire etc. Leurs écosystèmes composés de centres de recherche, partenaires, marché, normes sont en effet spécifiques. De plus comment comparer l'innovation de grandes entreprises qui investissent massivement en recherche et développement, de celles qui tout en innovant sont peu intensives en recherche mais s'alimentent à des réseaux créatifs tels que Ubisoft à Montréal.

Par ailleurs, l'économie est également basée sur un ensemble de petites et moyennes entreprises qui, pour certaines, sont soit issues ou en partenariat avec des laboratoires de recherche technologique publiques, elles sont alors intensives en R&D. Le cas de l'écosystème Grenoble est exemplaire, soit sont positionnés sur des marchés et des niches traditionnelles ou l'innovation ciblée incorporant des technologies pouvant être rustiques ou frugales trouvent leur marché et leur croissance y compris à l'international, c'est notamment le cas de l'entreprise "l'eau pure".

Au-delà de cette différenciation des facteurs clés de compétitivité suivant les caractéristiques introduit à la problématique suivante de l'attractivité des territoires rémunérés ».

La problématique de l'innovation dans l'économie algérienne ne date pas aujourd'hui, car si on remonte dans l'histoire économique de l'Algérie on constate que l'entreprise publique affecte bel et bien une place à la fonction de R & D au sein de sa structure depuis la fin des années 1970. Quelques entreprises tentèrent de l'entreprise et de leur marché, les voyages de l'IHEST ont mis en lumière différents modèles d'innovation tel celui de la Californie, de la Chine ou du Japon, qui chacun à leur manière, ont une influence majeure sur les facteurs de compétitivité, ce qui nous d'intégrer, dès le milieu l'innovation et la technologie sont des facteurs déterminants de compétitivité en 1994.

Les entreprises algériennes devraient faire de l'innovation un levier de croissance pour assurer la compétitivité de leurs produits sur le marché national et international, a estimé par

**M.Abdelkader** Djeflat, professeur et expert en économie. La question de l'innovation au niveau des entreprises algériennes «n'est pas un choix qui devrait se remettre à demain», mais "c'est un enjeu crucial qu'il faudrait développer actuellement», ils ont constaté à travers une étude d'analyse du système national d'innovation que ce dernier ne réponds ni aux besoins économiques et sociaux de la société algérienne, ni aux normes de compétitivité au niveau des marchés extérieurs», a-t-il indiqué. Ce système n'implique pas les acteurs de l'innovation comme les banques, les entreprises et les associations professionnelles, a-t-il déploré. Néanmoins, a-t-il observé, "l'Algérie pourrait développer ce système à travers la création d'une agence nationale d'innovation et de centres techniques et de transfert de technologies". Selon lui, "les facteurs stimulant la création de ces organismes sont notamment le nombre important de PME qui est en nette croissance dans notre pays, l'accumulation d'une riche expérience nationale industrielle et le potentiel important de chercheurs algériens". L'entreprise algérienne «devrait passer de l'innovation occasionnelle à l'innovation permanente» pour réussir à exporter et améliorer sa compétitivité au niveau des marchés internationaux, a relevé cet expert. Il recommande, entre autres mesures, l'implication de trois sphères pour «la reconstitution du système algérien d'innovation, complètement déstructuré». Il s'agit de l'industrie, de l'université et de l'entreprise. Il préconise également la constitution d'un vivier d'experts et de consultants dans le domaine de l'innovation et la mise en place d'un système d'information adéquat pour favoriser la communication dans les entreprises algériennes.<sup>1</sup>

Seulement, Pour que l'innovation nous fasse bénéficier de tous ces avantages, il faut qu'elle soit efficace. Cela nous interpelle à se demander :

**Dans quelles mesures l'innovation constitue t-elle un facteur clé de succès des PME notamment dans la wilaya de Bejaïa ? Est-ce que cette dernière est considérée comme moteur de la croissance et de la compétitivité ?**

A cette question principale se greffe d'autres questions subsidiaires comme :

-par quels mécanismes l'innovation génère- elle des effets sur les différentes formes de compétitivité ?

-Quel est le rôle de l'innovation dans la croissance de l'entreprise ?

---

<sup>1</sup> DJEFLAT Abdelkader, « L'innovation dans l'entreprise algériennes », déjeuner débat organisé par think-tank « défendre l'entreprise », <http://defendrentreprises.typad.com/think-tank-defendre-lent/20/5/2014>.

Dans ce travail, Nous essayons de contribuer à la réflexion sur la problématique du sujet en se basant sur quelques hypothèses à savoir ?

H1 : L'innovation améliore la compétitivité des entreprises industrielles de la wilaya de BEJAIA.

H2 : Les entreprises industrielles de la wilaya de Bejaïa font l'innovation, mais ils y trouvent des contraintes, qui bloquent la mise en place du processus de l'innovation

Pour mener à bien ce travaille, la démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux phases

La première phase consiste en une recherche bibliographique et documentaire à partir des différents ouvrages, articles, revues et sites web. Elle consiste en une investigation théorique afin de maitriser les concepts de base et de dégager des critères qui vont nous permettre de voir la situation de l'innovation et son rôle dans la compétitivité des entreprises.

La deuxième phase concerne le travail de terrain dans la région de Bejaïa. Cette phase consiste une collecte de données sur le tissu des PME industrielles auprès des différents organismes en charge du secteur et dans le souci de comprendre concrètement l'origine de la compétitivité de ce tissu de PME, nous avons mené une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon d'entreprises.

Afin de mieux répondre aux questions posées dans notre problématique, nous avons élaboré un plan de travail divisé en quatre chapitres : le premier intitulé « l'innovation fondement, approche théorique », dans quel nous allons essayer de comprendre au mieux le phénomène de l'innovation.

Le deuxième chapitre intitulé « La compétitivité des entreprises en relation avec l'innovation et particulièrement celles des PME Algériennes », le troisième et le dernier « analyse de l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises cas des PME industrielles de la wilaya de Bejaïa ».

Notre travail s'achèvera par une conclusion générale.

# *Chapitre I*

## **Chapitre I : L'innovation, Fondement et approches théoriques**

### **Introduction**

Le concept d'innovation traduit la notion de nouveauté de jamais vue. On parle de « changement » technologique, d'innovation « radical », autant de formules pour insister sur la dimension de nouveau, essentiel pour l'économie.

L'innovation est terme popularisé par Schumpeter désignant l'innovation comme la transformation d'une invention en produit vendable, c'est en fait sa commercialisation, il est aussi important de souligner que ce concept ne doit pas être confondu avec les notions de l'invention , la découverte, la création, la conception .Toutefois , ce concept est largement emprunté par toutes les domaines de la connaissance pour désigner le changement ou la nouveauté mais pour notre part, nous l'insérons spécifiquement dans le contexte de l'activité entrepreneuriale et la production dans l'entreprise, de façon générale.

L'innovation est un terme polysémique et multidimensionnel revêtant des caractères macroéconomique , et ayant fait l'objet de plusieurs définitions proposées par les institution, les organisation et les auteurs académiques .Plusieurs approches théoriques ont été avancées pour traiter de l'innovation en passant de la plus minimale (approche exogène) considérant l'innovation le fait d'une personne isolée dans les laboratoires de l'entreprise comme une boîte noire, à la plus représentative (approche évolutionniste et institutionnelle) plaçant l'innovation comme moteur de la croissance économique .Et conférant un rôle majeur à l'entrepreneur innovateur.

Dans ce chapitre, nous nous donnons pour ambitions de définir le concept de l'innovation, dans la première section, dans la deuxième section nous procéderons à la présentation de la veille stratégique et l'intelligence économique.

### **Section 1 : Approche théorique et conceptuelle de l'innovation**

L'innovation est un phénomène naturel, dans l'ordre des systèmes industriels, il est , en effet dans la nature de l'organisation industrielle, non seulement d »assurer une efficacité maximale dans l'utilisation immédiate des machines et des hommes quand les technologies mises en œuvre sont pleinement maîtrisées, mais aussi de promouvoir , systématiquement la création de nouveaux produits , de nouveaux procédés et de nouveaux machines. L'entreprise est, dans ce contexte l'agent qui réalise la division du travail source de l'efficacité immédiate, elle est également l'agent qui promeut le changement en étant le lieu ou sont prises les

décisions de création. Sur cette dernière fonction les points de vue divergent suivant d'idées que l'on se fait du processus d'innovation.

Ou bien l'on considère que l'innovation n'est rien d'autre que le processus par le quel des technologies, préalablement définies en dehors de la sphère économique par les entreprises.

Dans cette section, nous nous tenons de présenter la définition de l'innovation, sa typologie, ainsi ses classifications et ses pratiques relatives aux produits et de procédés.

### **1. Définition de l'innovation**

« L'innovation peut se défini comme une nouvelle combinaison des facteurs dans la fonction de production, elle se traduit selon la classification de J .A Schumpeter<sup>1</sup> (1883-1950) par :

- De nouvelles techniques de production (innovation de procédés) ;
- De nouveaux biens destinés à la clientèle ;
- De nouvelles sources de matières premières ;
- De nouveaux débouchés économiques (nouveaux moyens de transport, nouvelles méthodes de distribution ;
- De nouvelles formes de gestion des entreprises (concentration comme l'émergence des grands trusts, délocalisation).

La dynamique de l'innovation est assurée au niveau microéconomique , l'innovation détourne des facteurs de productions de leur emploi habituel et conduit à un processus de innovation (innovation en grappe) donne à la croissance économique , une allure cyclique d'autant plus marquée que l'innovation est plus important et qu'elle conduit a une expansion monétaire cumulative à bade de crédit.

L'innovation qui concerne la mise en valeur des inventions scientifiques ne doit pas être confondue avec l'invention.<sup>1</sup>

#### **1.1. Quelques définitions**

On cite quelques définitions selon les différentes visions.

---

<sup>1</sup> BOLDY Vincent, « Ingénierie de l'innovation, organisation et méthodologies des entreprises innovantes », LAVOISIER, Paris, 2004, page 30.

### 1.1.1. La vision de l'économiste

**Schumpeter**<sup>2</sup> est un des tous premiers auteurs à avoir tirailé sur l'innovation. Selon lui, elle représente le variable moteur de l'économie de type capitaliste. Il distinguait l'invention. L'invention elle est une découverte technique, l'innovation concerne l'industrialisation d'un nouvel objet. On peut donc considérer que l'innovation est une nouvelle ressource pour l'entreprise tandis que l'innovation consiste à intégrer cette invention dans un bien mis sur le marché.

En première approche l'innovation peut être considérée comme la mise en marché réussie d'un produit, procédé ou service nouveau. On retiendra de cette formulation (que l'on trouve sous différentes rédactions chez de nombreux auteurs) le fait qu'il y ait :

- ✓ Succès : c'est-à-dire pérennité économique.
- ✓ Création de valeur.
- ✓ Différence totale ou partielle par rapport à des produits préalablement existant.<sup>3</sup>

### 1.1.2. La vision systémique

L'innovation par son caractère indéterminé n'accepte pas d'organisations idéales pouvant la rationaliser et la maîtriser. L'entreprise doit trouver sur une période donnée une structuration pertinente et adaptée, en sachant que celle-ci sera temporaire. L'innovation naît en particulier du changement d'organisation.

Elle se définit comme un espace à conquérir des ajustements et des adaptations d'outils et de modes opératoires d'une part et d'organisation d'autre part (modification des mandats confiés au personnel, du système de contrôle ...). L'entreprise se déplace alors vers des domaines favorables et nouveaux.

L'innovation se caractérise également par sa complexité se référant aux théories systémiques (VON BERTALANFFY, WALLISER, LEMOIGN entre autres) on peut définir une structure complexe de la manière suivante :

- Comme composée de nombreux éléments appartenant à de multiples catégories ;

---

<sup>2</sup> **Joseph Aloïs Schumpeter** (Triesch, Moravie, 8 février 1883 – Salisbury, Connecticut, 8 janvier 1950 (à 66 ans)) est un économiste autrichien du milieu XX<sup>e</sup> siècle, connu pour ses théories sur les fluctuations économiques, la destruction créatrice et l'innovation.

<sup>3</sup> BELLON Bernard, « l'innovation créatrice », ARTE, Paris, 2002, page 5 à 6

- Ces éléments sont regroupés en sous ensemble organisés en niveaux hiérarchiques successifs ;
- Ces éléments et sous ensembles liés par des interactions nombreuses et de type multiple<sup>4</sup>.

## **1.2. Des distinctions importantes**

Dans ce cas on distinct les définitions suivantes

### **1.2.1. L'invention**

Raisonnement mental scientifique qui permet de créer, à partir de l'agencement d'éléments d'information préexistants, une théorie, une technique, ou un objet nouveau.

Une invention est source d'émergence de projets d'innovation, la puce électronique est une invention, la carte bancaire le résultat d'un projet d'innovation.<sup>5</sup>

### **1.2.2. La créativité**

L'innovation se caractérise par un fort degré de nouveauté dans les initiatives prises, la créativité, c'est-à-dire le pouvoir de création, d'organisation des objets d'une façon qui n'existait pas avant, est une compétence majeure. Les individus doivent développer le out of box (penser différemment) en s'écartant des référentiels techniques classiques. Le champ de la créativité est étendu : elle peut porter sur le produit, le procédé, l'organisation ou aspects commerciaux.

La génération d'idées nouvelles trouve sa source soit au niveau du mode de représentation, du raisonnement, d'une association d'idées individuelles, ou encore dans la collecte d'information externe. Certains analystes affirment que l'une des clefs du succès de Microsoft réside dans la priorité donnée dans le discours des dirigeants à la créativité individuelle.<sup>6</sup>

### **1.2.3. La découverte**

On peut définir la découverte comme « ce qui été non seulement trouvé mais également perçu comme entrainement un accroissement important et soudain de la connaissance, et qui

---

<sup>4</sup> BOLY Vincent, op.cit, p 37.

<sup>5</sup> FERNEY Sandrine -Walch François Ramon, « dictionnaire du management de l'innovation », Vuibert, PARIS, 2008, p 86.

<sup>6</sup> BOLY Vincent, op.cit, p157.

est assez bien établi pour apparaître irréversible »<sup>7</sup>. Si on s'intéresse aux effets de la découverte, on peut dire qu'elle a une certaine généralité et une portée significative réelle : elle ne devrait pas concerner un seul objet ou un seul événement ; elle devrait être assez importante pour être mise en mémoire dans un corpus scientifique.

## **2. La typologie de l'innovation**

Il existe deux types de classifications

### **2.1. Classification des innovations selon leur degré de nouveauté**

On cite trois types qui sont

#### **2.1.1. Les innovations incrémentales**

Il s'agit de la multitude d'améliorations quotidiennes que chaque salarié ou groupe de salariés introduit dans les produits ou le processus de fabrication existants : meilleur réglage des machines, modification de la composition des produits pour en accroître la solidité ou l'esthétique... certaines de ces modifications sont visibles, d'autres relèvent du système D et ne sont connues que de l'ouvrier ou de l'employé concerné. Ces innovations incrémentales s'accumulent de façon quasi continue au fil de toute production. Bien sûr, elles n'apparaissent pas par hasard. Elles résultent d'initiatives précises, qui arrivent globalement à des rythmes différents selon les époques, selon les industries et selon les entreprises. Bien que les effets des innovations incrémentales soient extrêmement importants pour la croissance de la productivité des entreprises et donc pour le système économique tout entier, aucune d'elles prise séparément n'a d'effet décisif. Elles reflètent l'efficacité d'une dynamique collective.

#### **2.1.2. Les innovations radicales**

De plus grande ampleur et individualisées, ces dernières matérialisent une rupture totale et irréversible dans les processus : le remplacement du coton par le Nylon ou polyéthylène, l'introduction du pneumatique à chambre à air, l'invention des composants électroniques, mais aussi l'achat d'une machine ou le changement dans l'organisation d'un système de vente ou de la circulation interne de l'information, ont souvent un caractère radical. Il s'agit de ruptures qui modifient non seulement immédiatement un but explicite, mais, de proche en proche, la

---

<sup>7</sup> Edmond Malinvaud 96, cité par Joëlle Forest, Jean-Pierre Micaelli, Jacques Perrin et Innovation et conception : pourquoi un approche en terme de processus, p 2.

totalité des dimensions de l'organisation de la production. Ces changements radicaux ne surviennent que de façon discontinue, et leur diffusion a des effets cycliques.

### **2.1.3. Les innovations technologiques**

L'innovation de ce dernier type concernent moins une entreprise entière. Elles résultent de la conjonction de plusieurs innovations radicales et déterminent la naissance de nouveaux produits et services, change complètement la nature de la demande, la structure des coûts et les conditions de la compétitivité dans toute la sphère économique. La maîtrise du feu par l'homme, l'introduction de la machine à vapeur ou de moteur électrique, sont des révolutions technologiques.

Aujourd'hui la technologie de l'information constitue, à n'en pas douter, une révolution technologique dont nous n'avons pas fini de saisir les effets. Il faut souligner que des changements d'une telle portée sont accompagnés de « grappe » d'innovations radicales incrémentales très nombreuses, qui se diffusent par imitation et amélioration à travers tout le système économique. ainsi, par exemple la création et la transmission de l'énergie électrique ont permis le développement des moteurs électriques de petites dimensions adaptés aux entreprises disséminées et ont introduit une multiplication des PME. Il en est de même aujourd'hui de l'usage de la télécopie, d'internet ou de traitement informatique des données d'une manière générale. Une révolution technologique implique, obligatoirement et profondément, tout le monde : le marché et les acteurs du marché<sup>8</sup>.

## **2.2. Les types d'innovations selon leurs degrés d'incertitude**

L'innovation se répartit selon les degrés suivants :

- incertitude totale : révolution technologique (société de l'informatique) ;
- haut degré d'incertitude : innovation radicale de produits, de procédés (fusée Ariane, voiture Smart) R&D complexe en interne ;
- degré moyen d'incertitude : nouvelle génération de produits connus (nouveau loto de la française des jeux) ;

---

<sup>8</sup> BERAND BELLON, « L'innovation créatrice », ARTE, Paris, 2002, page 5 et 6

- faible incertitude : innovation sur licence, imitation d'innovation de produit, modification de processus ou de produits, adoption rapide de processus connus (introduction en France d'un produit ou d'un procédé qui a réussi aux Etats -Unis) ;
- incertitude quasi nulle : nouveaux modèles, différenciation de produits, adoption lente de processus connus, amélioration technique minimales de produits existants (production pour McDonald's d'un nouveaux modèle de mascotte).

### **2.3. Classification des innovations selon leur domaine d'application**

Nous citons quatre domaines de leurs applications.

#### **2.3.1. Innovation de produit**

Elle correspond à l'introduction sur le marché d'un produit, bien ou service nouveau ou améliorer de manière significative quant à ses fonctionnalités, à ses caractéristiques fondamentales, de ses spécifications techniques.

La férocité de la concurrence, l'évolution rapide des technologies, et les exigences accrues des clients incitent toute entreprise à faire une grande valeur en développement des produits et services nouveaux ou améliorer ; car aucune de celle-ci ne sont à l'arbi d'un concurrent novateurs qui cherchent à développer des produits similaire ou améliorés à moindre coût et de meilleur qualité. Ce type d'innovation se traduit par une utilité accrue pour le client<sup>9</sup>.

#### **2.3.2. Innovation de nouveau procédé**

Façon de faire fondée sur une ou plusieurs technologies nouvelles, les projets de procédés nouveaux son des projets internes (le client du projet est une direction industrielle par exemple). Qui sont souvent lancés dans le but de diminuer le cout de revient d'exploitation ou de logistique. Ils peuvent être gérés de façon similaire aux projets de développent de produits nouveaux, ou selon un mode d'organisation spécifique.

Dans certains secteurs d'activités (industrie de processus telles que la machine, la pharmacie, l'énergie, l'agro-alimentaire), le produit est indissociable du processus. Dans le

---

<sup>9</sup> Ait ATMANE Fodil, « Essai d'analyses des déterminants de l'innovation dans l'économie Algérienne », Bejaïa 2010, p 25.

secteur de bâtiment et des travaux publics, les procédés nouveaux permettent d'améliorer l'organisation du travail et sécurité sur les chantiers<sup>10</sup>.

### **2.3.3. Innovation de commercialisation**

Elle correspond à la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des améliorations sensibles de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.<sup>3</sup>

### **2.3.4. Innovation d'organisation**

- Nouvelle qualification des opérateurs polyvalence accrue des salariés conçus comme le fondement d'une plus grande flexibilité de production.
- Nouvelle structure de commercialisation et de distribution exemple parfum Bic dans les bureaux de tabac
- Nouvelle gestion des stocks, de la production ou de la logistique exemple approvisionnement en terme réel des points de vente Benetton grâce à une production en flux tendus<sup>11</sup>.

## **3. Le processus d'innovation**

Le concept de l'innovation a évolué dans le temps, il devient de plus en plus complexe. Il touche presque tous les domaines d'activité. Le processus d'innovation comme source de croissance économique, a fait l'objet de plusieurs discussions et d'une intense recherche (Schumpeter, Schmookler, Kline & Rosenberg, etc.), sur ce point nous allons décrire ce processus d'innovation tout en présentant des différents modèles.

### **3.1. Définition du processus d'innovation**

L'innovation est un processus interactif qui met en jeu de nombreux acteurs dans les entreprises mais aussi dans leur environnement. Philippe définit le processus d'innovation

---

<sup>10</sup> SANDRINE FERNEY-Walch François Ramon, « dictionnaire du management de l'innovation », Vuibert, PARIS, 2008, p 135.

<sup>11</sup> Leila TEMRI, « les processus d'innovations, une approche par la complexité », conférence internationale de management stratégique AIMS2000, Montpellier, p3.

comme un « ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information...significatifs et dont la combinaison permet d'obtenir un output important »<sup>12</sup>.

### 3.1.1. Les différents modèles du processus d'innovation

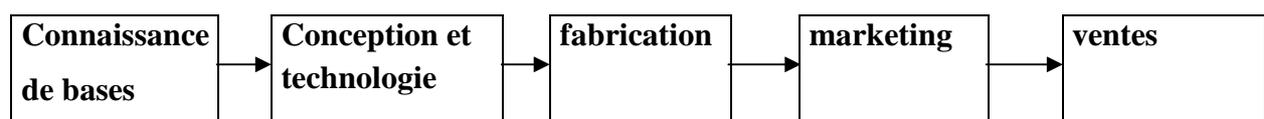
Parmi les modèles les plus importants qui expliquent le processus d'innovation dans les entreprises, on cite :

- **Le modèle linéaire d'innovation « science-push »** : C'est au cours des années 1950/1960, que ce modèle est apparu où le développement des produits a été sur les avancées technologiques, qui orienta les politiques en matière de recherche.

Ce modèle suggère que l'innovation émerge d'un flux unidirectionnel ce qui ne laisse aucune place aux « feeds-back » c'est-à-dire aux éventuels retours entre une étape et une autre, qui tire son origine dans la science et les activités de recherche et développement et son point final dans une application commerciale. Il considère l'innovation comme processus linéaire (une succession d'étapes obligées et ordonnées). Et non pas comme un résultat. Ce processus commence avec une découverte scientifique, puis suivent diverses étapes comme : l'invention, la technologie, la fabrication pour finir par l'arrivée d'un nouveau produit : service/procédé, sur le marché.

Ce mode de fonctionnement suppose une organisation cloisonnée, une spécialisation des personnes et des activités des services. Il est fondé sur l'idée que les étapes du processus d'innovation sont prévisibles et que l'on peut par avance prévoir les ressources nécessaire à mobiliser. Les étapes peuvent être variable en nombre et en spécifiés mais le processus débute forcément par l'invention, puis vient ensuite la R&D et se termine invariablement par l'innovation. La R&D reste au cœur de ce processus. Ce modèle est composé des éléments suivants :

**Figure n° 1 : Le modèle linéaire de l'innovation (science-push)**

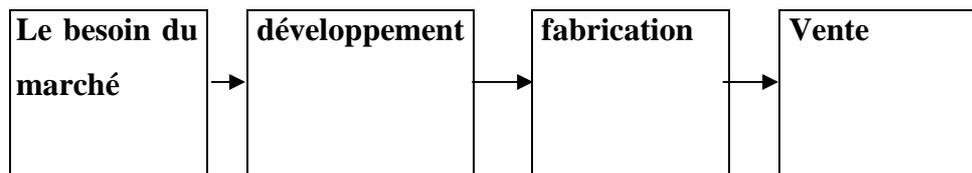


(Source : Guillermo CORTES ROBLES, management de l'innovation technologique et des connaissances. P16).

<sup>12</sup> Joëlle Forest, Jean-Pierre Micaelli et Jacques Perrin (1977), innovation et conception, pourquoi une approche en terme de processus, 1997, p 5.

- **Le modèle « demande pull »** : Lorsque la diversification de la demande sur un marché fut identifiée comme un facteur déclencheur du processus d'innovation, le modèle précédent (basé sur les activités de R&D), ne fut pas suffisant pour expliquer les variations observées. Cela a guidé les recherches vers un modèle différent : le modèle de l'innovation tirée par la demande. Ce modèle a été à la fin des années 1960 et début des années 1970, où l'accent mis les opportunités du marché et les besoins du client.

**Figure n°2 : Le modèle « demande pull »**



(Source : Guillermo CORTES ROBLES, op.cit, p16).

Dans ce modèle, l'innovation est vue comme dérivée d'une demande perçue sur un marché et qui modifie le développement et la direction de la technologie. Dans ce modèle, l'innovation est induite par le département qui a lieu direct avec le client et qui, basé sur cette expérience, peut indiquer les problèmes existants la conception du produit ou suggérer de nouvelles direction pour la R&D. En résumé le marché la source des idées pour diriger la R&D.

#### 4. Les objectifs de l'innovation

Les objectifs de l'innovation sont :

- **Créer de la valeur** : La multiplication des services de recherche et développement le prouve, innover c'est d'abord démontrer à ses clients et ses actionnaires que l'entreprise est pro actrice et qu'elle devance la concurrence en créant de la valeur par l'innovation ;
- **Conquérir de nouveaux marchés** : Selon les cas, l'innovation répond à besoin, une idée, une demande client ou vient répondre un événement. Elle peut aussi faire partie intégrante d'une politique de développement de nouveaux marchés et permettre d'aller chercher des clients sur des créneaux inoccupés. Cette nouvelle orientation relèvera d'une stratégie globale de l'entreprise ;
- **Réussir à l'exportation** : L'innovation s'impose pour de démarquer à l'exportation. Elle confère une souplesse permettant de s'adapter aux nouveaux

marchés, aux différences culturelles, aux nouveaux besoins. Innover, c'est donc être attentif aux demandes de l'export, s'adapter et accroître ainsi sa capacité d'exportation par une offre de produits novateurs ;

- **Améliorer son offre** : Innover ne signifie pas systématiquement créer de nouveaux produits. L'innovation n'est pas forcément radicale ni de rupture mais être incrémentale, en venant améliorer un produit existant. Perfectionner ce qui existe déjà constitue une démarche innovante. Souvent moins complexe à mettre en place, cette forme exige des processus plus simples mais peut être tout aussi efficace pour asseoir sa position face à la concurrence ;
- **Anticiper** : Innover, c'est prendre l'initiative de proposer à ses clients un nouveau produit bien conçu sans attendre que le client exprime une demande parfois imprécises ou mal définie. Anticiper, c'est proposer un produit fiable au client, tenant compte de ses besoins mais aussi de tous les impératifs technologiques, de production, de coûts de service après-vente qui y sont liés, paramètres que n'aura pas forcément intégré le client au départ. Anticiper accélère donc le processus d'innovation ;
- **Distancer la concurrence** : Se démarquer de la concurrence est l'un des objectifs de toute entreprise. L'innovation en est une des clés. Offrir de nouveaux produits, on l'a vu, n'est pas le seul enjeu de l'innovation. Offrir les mêmes produits que la concurrence, moins chers et mieux adaptés à l'époque et aux besoins changeants constitue un atout pour se démarquer. Une entreprise innovante renvoie aussi une forte image d'elle-même à ses clients distance la concurrence ;
- **Garder le contrôle** : L'une des meilleures façons de rester concurrentiel est de garder le contrôle sur de nombreux points grâce à l'innovation. Rester à la pointe des nouvelles technologies, décider du moment de leur diffusion, contrôler la concurrence en maîtrisant la production de matériaux, les tendances et les technologies permet de mieux maîtriser le marché ;
- **Gérer le changement** : Les progrès technologiques contribuent à garder le marché mondial en constante évolution. Innover, c'est maîtriser les paramètres du changement puisque l'innovation n'est pas seulement technologique mais porte aussi bien sur les services, les méthodes de travail, l'organisation, la logistique.....

Une PME /PMI innovante va « repenser » son organisation interne autour des services de la communication, des ventes, de la production

- **Mobiliser ses salariés :** L'engagement à innover permet de garder ses salariés mobilisés en gardant leur motivation élevée, en leur offrant les possibilités de formation. Pour les salariés, pouvoir apporter de nouvelles idées, participer au processus d'innovation, faire partie d'une entreprise innovante, reconnue par la concurrence et les clients, renforce les facteurs d'intérêt et freine la mobilité ;
- **Survivre :** L'innovation est à la mode et il faudrait se méfier d'une innovation radicale bousculant tout sur son passage. Mais les entreprises aujourd'hui, n'ont guère le choix. Innover ou reculer, voici leur destin. L'entreprise pérenne aura misé sur l'innovation, quel que soit son secteur d'activité ou sa taille.

En fin, nous pouvons dire que l'innovation est un concept compliqué à définir, l'innovation est presque toujours une œuvre collective et son développement est conditionné par l'acceptation du marché qu'est la sanction de sa réussite ou de son échec. Elle n'est pas un acte isolé dans le temps et dans un certain espace économique mais c'est un processus global de plusieurs actions s'articulent l'une dans l'autre en vue de l'exploitation d'un nouveau produit ou service. Elle est enfin, un processus continu, d'action distinctes au départ, mais dont chacune est indispensable pour l'accomplissement de l'ensemble du programme encore une fois, une œuvre collective.

## **Section 2 : La veille stratégique et l'intelligence économique**

Dans cette section, la première partie sera consacrée pour l'intégration de la veille stratégique dans une entreprise et en deuxième partie sera consacrée pour l'intelligence économique.

### **1. L'intégration de veille stratégique dans l'entreprise**

L'entreprise est en interaction permanent avec son environnement, ce dernier devient de plus en plus complexe, ses composant sont d'ordre ; politique, économique, culturel, social et technologique. L'entreprise est face à des enjeux et pour survivre, elle savoir saisir les opportunités et détecter les risque qu'elle encoure et ce au moment opportun pour qu'elle ait le temps d'agir et de se protéger. La mondialisation est le nouveau contexte des entreprise, il caractérisé par une pression concurrentielle, l'émergence rapide et incessante des nouvelles technologies s font que la survie de l'entreprise dans cet environnement turbulent est

fortement dépende de l'accès à l'information anticipative, celle qui provoquera aussi son essor. C'est ainsi que l'action de surveiller son environnement est devenue est primordiale pour les dirigeants.

Le concept de la veille stratégique est un concept relativement nouveau. Il est l'objet de beaucoup de confusion avec d'autres concepts associés. Il l'est même pour certains initiés en économie. La confusion est due essentiellement à la différence de langue et la culture entre un pays et un autre .plusieurs auteurs et d'éminentes figures de l'économie contemporaine ont travaillé et contribué à éclaircir ce concept et ceux qui lui sont associés. Certains pays francophones et anglo-saxons servent d'exemple, ils se sont érigés en leaders et occupent des places économiques importantes grâce à la mise en place d'une pratique de veille stratégique. Il faudra noter que quelque soit l'appellation donnée à cette pratique l'objectif reste le même, il s'agit de « la survie des entreprises et le développement des Etas ».

Pour mieux comprendre le concept de la veille stratégique, il est important de la définir retracer ses typologies.

### **1.1. La définition de la veille stratégique**

Le terme de veille stratégique a été largement diffusé dans les années 1990-1995. Il existe de nombreuses définitions de ce terme. Jean-Michel Ribault en donne la définition suivante : « c'est la surveillance globale et intelligence de l'environnement de l'entreprise à l'affut d'information factuelles porteuse d'avenir ».

François JAKOBIAK insiste en 1988 l'information critique comme « tout à fait indispensable pour agir ou décider ».

Maurice REYENE précise « il n'existe pas de stratégie possible sans prise en compte de facteurs technologiques et sans fine de l'environnement. Les entreprises sont capables de mieux valoriser leurs atouts ou de pallier les menaces qui pèsent sur elles, sans bonne connaissance de l'environnement ».

La veille apparaît donc comme un avantage concurrentiel, un facteur de compétitivité, voire un facteur clé de succès pour certaines entreprises particulièrement menacées.

En fait, la démarche doit aller au delà d'une « classique » analyse de la concurrence. Selon Humbert LESCA<sup>13</sup>, la veille doit être une activité prospective. Nul besoin dit –il connaître ce que fait le concurrent aujourd'hui (sa gamme de produits, ses tarifs ...) car la veille consiste à deviner ce qu'il fera demain ; il avait proposé le terme « écoute prospective de l'environnement économique » pour remplacer le terme « veille ». Pour lui la veille devait s'articuler autour de quatre missions principales :

- Observer l'environnement stratégique de l'environnement ;
- Détecter le plus tôt possible l'information relative aux changements qui peuvent s'y produire (signaux faibles) ;
- Analyser et filtrer les informations qui risquent d'affecter la mise en œuvre des diverses composantes de la stratégie de l'entreprise ;
- Assurer la diffusion sélective de l'information aux seules personnes « autorisées ».

## **1.2. Les différents types d de la veille stratégique**

Il existe plusieurs types de veille tel que :

### **1.2.1. La veille technologique**

La veille technologique qui parfois appelée veille scientifique et technologique s'intéresse :

- Aux acquis scientifiques et technique, fruits de la recherche fondamentale de la recherche appliquée ;
- Aux produits ou service ;
- Au design ;
- Au procédé de fabrication ;
- Aux matériaux, aux filières ;
- Aux systèmes d'information ;
- Aux prestations de service dans lesquelles le facteur image est très fort et qui font la transition avec la veille commerciale...

---

<sup>13</sup> Docteur d'Etat en sciences de gestion, agrégé des universités, ancien élève de ENS de Cachan et de l'I.E.P de Paris, Humbert LESCA est professeur émérite à l'université Pierre-Mendès-France de Grenoble (ESA) et membre affilié au laboratoire CERAG de Grenoble. Directeur de recherches doctorales, il est également consultant auprès de directions d'entreprises.

Cette veille technologique est indispensable à l'entreprise car au-delà de la connaissance de la stratégie des concurrents et des attentes de la clientèle, les menaces peuvent venir d'une découverte scientifique ou des services de recherche et développement d'un concurrent direct ou indirect.

La veille technologique sera utilisée de façon défensive pour réagir à des menaces ou de façon offensive lorsque l'on trouvera des signaux annonciateurs d'une évolution et que l'entreprise sera prête à saisir une nouvelle opportunité pour <sup>14</sup>créer un marché ou un nouveau produit.

La veille technologique peut se présenter sous différentes formes :

- Analyse régulière des brevets déposés dans le secteur de l'entreprise ;
- Audit technologique d'un secteur ;
- Etude de marché technologique ;
- Recherche d'opportunités technologiques ;
- Evaluation technologique d'un investissement.

La veille permet de limiter les surprises dues aux évolutions technologiques. En effet, de nouveaux concurrents peuvent apparaître de façon inattendue.

### **1.2.2. La veille concurrentielle**

La veille concurrentielle s'intéresse aux concurrents actuels ou potentiels, aux nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaître avec des produits de substitutions.

La veille concurrentielle est à la jonction de la veille technologique et de la veille commerciale. Elle sera plus proche de la veille technologique si l'on s'intéresse plus particulièrement aux produits et à l'équipement industriel des concurrents. Elle sera plus proche de la veille commerciale si l'on analyse davantage la clientèle du concurrent.

Cette veille concurrentielle qui est avec la veille technologique la plus développée dans les entreprises, donne souvent lieu à la création d'un observatoire de la concurrence. La demande de résultats provenant de ce type de veille est très forte du côté de la direction générale que du côté des vendeurs. L'information recueillie peut couvrir des domaines très

---

<sup>14</sup>Laurent Hertel, « Maitriser et pratiquer la veille stratégique », AFNOR, 2001, Paris, p 2.

larges. Nous citons quelques –uns et le lecteur pourra se reporter à l'annexe pour en découvrir une liste plus complète :

- Gamme des produits concurrents,
- Circuits de distribution empruntés,
- Commercialisation et vente,
- Analyse des coûts,
- Organisation et culture d'entreprise,
- Capacité de la direction générale,
- Portefeuille d'activités de l'entreprise...

Cette veille permet d'aboutir à la mise de tableaux de bord concurrentiels qui peuvent être utiles aussi bien pour réflexion stratégique que pour le pilotage opérationnel.<sup>15</sup>

### **1.2.3. La veille commerciale**

La veille commerciale concerne les clients ou les marchés et les fournisseurs. Au-delà des études marketing, il s'agit de s'intéresser à l'évolution des besoins des clients sur le long terme<sup>16</sup>.

Selon le type de marché grande consommation ou vente d'entreprise à entreprise « B to B », il faut bien analyser le circuit que prendra le produit pour arriver au consommateur final. Dans la grande consommation, l'importance fondamentale des grands distributeurs nécessite de focaliser la veille également sur eux. Leurs poids dans la négociation est un risque permanent pour le producteur qui doit croiser l'information obtenue par la veille commerciale et celle obtenue par la veille concurrentielle.

Dans les marchés industriels le processus d'achat complexe impliquant de nombreux interlocuteurs (acheteur, utilisateurs prescripteurs) demande une veille où les aspects techniques et relationnels doivent être pris en compte.

La veille commerciale, à l'heure du développement des techniques de fidélisation, implique de suivi et l'analyse des réclamations qui peuvent être la source de nouveaux axes de recherche pour la veille. Le lecteur trouvera en annexes une liste d'information que la veille commerciale associée au service recherche marketing se doivent de partager sur les clients.

---

<sup>15</sup> Laurent Hertel, op.cit p 13

<sup>16</sup> Idem.

La veille commerciale s'intéresse également à l'autre versant de l'entreprise constitué par les fournisseurs. Cette approche est moins naturelle dans les entreprises sauf pour celles dont l'accès aux matières premières était fondamental pour leur survie. Cette veille se développe notamment dans les serments de achat avec la création d'une veille achat dont les résultats sont souvent spectaculaires. La recherche d'information est souvent focalisée le coût de survie mais également sur les différentes garanties en termes de délai de livraison de continuité de la relation, de qualité des produits et services, d'adaptation.

Une nouvelle veille se développe aujourd'hui dans le domaine des ressources humaines et des nouvelles compétences à recruter pour le développement à long terme de l'entreprise.

#### **1.2.4. La veille environnementale**

Elle englobe le reste du champ (hors technologie, concurrence et commercial) de l'entreprise. C'est souvent dans cette capacité à intégrer les éléments de l'environnement politique, sociale, juridique...qu'une entreprise pourra faire la différence avec ses concurrents.

Selon le type d'entreprise, la veille environnementale encore appelée veille globale ou veille sociétale sera axée sur des aspects différents de la vie économique<sup>17</sup>.

- Les financiers et les banquiers, par exemple sont très sensibles à la stabilité ou à l'instabilité des différents pays qui peut engendrer des fluctuations des taux de change et augmenter donc des veilles spécifiques sur les aspects sociaux, culturels, et politique. Intégrés dans des tableaux de bord, les différents indicateurs permettent de donner une cotation à chaque pays ;
- Les grandes entreprises et les administrations, tout particulièrement en Europe, ont développé ces dernières années une veille de type juridique et réglementaire. Ce type de veille a permis d'alimenter des dossiers de lobbying destiné à retarder le vote ou l'application de mesure d'ouverture à la concurrence de certains monopoles (électricité, rail, télécommunications...);
- Les services marketing développent des outils de veille de type sociétale. Ainsi, les analyses en terme de style de vie, qui comparent les attitudes des populations jeunes

---

<sup>17</sup> Laurent Hertel, op.cit p 13.

et des populations adultes face à des évolutions des technologiques, permettent d'anticiper sur les demandes.

Ces études permettent d'orienter les travaux des services de recherche et développement ainsi que la réflexion des services marketing sur les argumentaires à mettre en place, et le type de communication à privilégier. Cela permet d'orienter la veille concurrentielle et à l'alimenter en termes d'indicateurs à suivre plus particulièrement. C'est le cas aujourd'hui sur les aspects écologique ou sur tout ce qui concerne la sécurité alimentaire ;

- Les services ressources humaines doivent être attentifs à l'évolution des mentalités face au travail, aux modes rémunération...et doivent développer une veille de type culturelle et politique. En effet, les politiques peuvent être amenées à proposer des changements dans la réglementation du travail qui peuvent modifier en profondeur le travail dans les entreprises. En fait, on s'aperçoit que ces différentes veilles sont interdépendantes et s'enrichissent les unes les autres.

### **1.3. La mise en œuvre de la veille dans l'entreprise**

L'entreprise qui a décidé de se lancer dans une activité de veille doit, comme nous l'avons précisé précédemment, réaliser un audit sur sa veille actuelle et sa culture d'entreprise (analyse centrée sur les aspects de diffusion et le partage actuel des informations dans l'entreprise).

Un bilan sur les sources utilisées, les exploitations qui sont en faites, le niveau de sensibilisation des collaborateurs de l'entreprise à la fonction veille est élément de diagnostic indispensable. Il est également un moyen pour identifier les freins et les opportunités pour la mise en œuvre de la veille dans l'entreprise<sup>18</sup>.

#### **1.3.1. L'approche interne et externe de la veille stratégique**

Avant d'entamer le processus de veille, il est question d'expliquer les deux approches de la mise en œuvre de la veille dans l'entreprise. Pour Laurent HARMEL, il s'agit de l'approche interne et de l'approche externe c'est-à-dire sous traitée. Mais parfois elle est le résultat de l'activité de l'entreprise avec la société sous traitée, dans ce cas il s'agit de la cotraitante de la veille. L'approche interne consiste à mettre en place une cellule ou un service

---

<sup>18</sup> [http://www.iae-grenoble.fr/upolooads/0059\\_veille\\_achat03\\_04pdf](http://www.iae-grenoble.fr/upolooads/0059_veille_achat03_04pdf) 22 / 03 /2014.

de veille stratégique par l'entreprise elle-même régie par ses propres moyens techniques, financiers et humains, généralement le service est proche de la direction générale.

Quant à la sous traitante, il s'agit d'engager des sociétés spécialisées, celles-ci regroupent des consultants chargés de réaliser les actions de la veille et fournir un résultat sous forme de rapport final y compris les recommandations. Comme dans l'autre cas, le consultant pourra contribuer à la mise en place de la veille au niveau de l'entreprise. L'entreprise sous traite la veille pour remédier aux manques de compétences, de moyens ou aux problèmes des délais et parfois celui des sources d'informations critique que l'entreprise pourra ignorer.

Le recours aux consultants peut être également à l'échelle d'un groupe de PME pour réaliser une veille pour la filière ou pour pallier aux manques de moyens nécessaires pour réaliser la veille séparément.

### 1.3.1.1. Les caractéristiques de veille stratégique

Le processus de veille stratégique est une succession d'étapes qui implique tous les acteurs (animateurs, experts, traqueurs) chacun son rôle et ses compétences qui se complètent<sup>19</sup>. Pour assurer le bon fonctionnement du processus. Certaines caractéristiques sont propres au processus de veille stratégique.

- **Un processus transversal :** Du point de vue organisationnel, le processus de veille stratégique est un processus transversal à l'organisation. Il implique toutes les fonctions et implique tous les acteurs, de façon que chaque employé de la veille discute avec son collègue d'une même fonction afin de faire les flux d'information ;
- **Un processus continu :** La pratique de la veille stratégique est une démarche qui doit être permanente, il faudrait surveiller sans cesse son environnement pour acquérir l'avantage concurrentiel, anticiper les opportunités et réduire les risques, donc la veille stratégique n'est efficace que si elle est continue ;
- **Un processus participatif :** La pratique de la veille stratégique nécessite une participation de l'ensemble des veilleurs à toutes les étapes, cette forme d'organisation contribue à un enrichissement des résultats de la veille ;

---

<sup>19</sup> BLANCO, S, CARON, M-L, LESCA, H, « Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique, proposition d'un modèle conceptuelle et première validation » 5<sup>ème</sup> conférence Internationale de management stratégique(AIMA), Montréal, Canada, 25-27 1997.

- **Un processus créatif :** L'activité de la veille est un exercice créatif c'est-à-dire, elle ne se base pas sur les résultats et des méthodes préétablis mais, du fait que l'entreprise est sans cesse faces à de nouvelles situations et par conséquent à de nouvelles anticipation objets de création et de formalisation nouvelles ;
- **Un processus d'apprentissage collectif :** La pratique de la stratégie stimule une accumulation des expériences et un transfert du savoir au sein de la collectivité. De ce fait, elle se perfectionne de plus en plus modifie vis avis d'un effet.

### 1.3.1.2. Le processus de la veille stratégique selon H. LESCA

Le processus de veille anticipative stratégique intelligence collective est un processus d'apprentissage collectif qui intègre plusieurs acteurs aux compétences diversifiées. Il constitue à transformer les informations de l'environnement externe selon certains critères en une vision anticipative de celui-ci. Dans son document Humbert LESCA<sup>20</sup> note que ce processus s'établit suivant neuf phases logiquement successive à savoir : le ciblage, la traque, la sélections, la remontée, le stockage intelligent, le traitement des informations (création de sens à partir des signaux faibles), la diffusion, l'action et enfin le contrôle. Des étapes que nous expliquer ci-dessous. Ce processus informationnel est essentiel, il fait partie de la stratégie globale de l'entreprise, il s'applique de la même procédure quelque soit la taille et le statut de l'entreprise.

La veille stratégique est aussi un outil d'aide à la prise de décision, elle représente la première phase du processus décisionnel de H SIMON, lequel est composé de quatre étapes : l'intelligence, la modélisation, le choix et l'évaluation. L'intelligence ou l'identification du problème est l'étape préalable avant de trouver des solutions.

- **Le ciblage :** Le ciblage constitue à cerner la partie de l'environnement ou l'entreprise va focaliser sa tache de surveillance. Il s'agit de cibler et d'identifier son environnement. Une fois les besoins en informations sont identifiés. La délimitation géographique permet un gain de temps et des moyens et rend ainsi la veille stratégique plus circonscrite donc plus efficace.

Le ciblage s'effectue au niveau de la direction général à laide d'un tableau à double entrées, une entrée pour l'acteur et l'autre pour le thème. Il s'agit de cibler un acteur et de désigner son thème.

---

<sup>20</sup> BLANCO, S, CARON, M-L, LESCA, H, 1997, op.cit.

L'acteur de veille stratégique est toute personne dont les décisions affectent l'essor de l'entreprise. Quant au thème, il représente le noyau qui nous intéresse en l'acteur actuel ou potentiel, en l'occurrence, ses activités et ses spécificités. Le choix de l'acteur et de son thème est l'étape primative de la veille stratégique qu'il fallait exercer avec plus d'exactitude, car le veilleur risque de se retrouver avec un large domaine ou un domaine très précis, de plus les limites des thèmes ne sont pas facilement identifiables.

La méthode plus expérimentée en matière de ciblage est celle de LESCA<sup>21</sup> dite cible. Engagée par le comité de direction ou un service de celui-ci, elle peut prendre d'une à trois demi journées selon la taille et l'activité de l'entreprise. Le retour d'expérience montre qu'elle est réussite à 70% des intervenants des entreprises. Mais parfois, elle n'est pas efficace et n'arrive pas à amorcer le processus de l'intelligence collective anticipatoire. Cependant, certaines difficultés dans la pratique de la méthode cible sont due à la structure et la culture d'entreprise ;

- **La traque :** Une fois les veilleurs ont bien identifié les besoins en informations et ciblé les informations de veille stratégique, l'opération dite « la traque » est la manière avec laquelle les veilleurs se procurent les informations. Il s'agit de traquer, vu le caractère très différent d'obtenir ces informations, celle-ci consiste à aller au de là de l'information. Ces veilleurs sont appelés, les traqueurs d'informations. Le cout de la traque peut être subdivisé selon l'origine du cout : en cout d'investissement lorsqu'il s'agit des charges de la formation et des outils fournis aux traqueurs et en cout de fonctionnement lorsqu'il s'agit du temps et des difficultés d'accès aux informations. Les traqueurs ont comme référence les sources d'informations formelles et sources informelle ;
- **La sélection :** Sélectionner consiste à trier et à valider des informations parmi un ensemble d'informations résultats de la traque. Cette opération permet à l'entreprise de sélectionner ses informations de veille stratégique dont elle a besoin. A titre d'exemple choisir un document parmi d'autre (sélection niveau 1). Ensuite choisir un texte parmi ce document (sélection niveau 2), la procédure en deux niveaux de sélection permet un filtrage d'informations suivant l'objectif de veille stratégique. En plus des traqueurs, d'autres personnes seront formées pour exercer la tache de la

---

<sup>21</sup> LESCA, Humbert, CAASTANHOS Jean-Claude, « Capter les signaux faibles de la veille stratégique : comment amorcer le processus ? », colloque, AIMS Montpellier, 2000.

sélection et ce, grâce à un logiciel dit sentinelle qui permet une auto formation des personnes. Les coûts de la sélection sont liés à la formation, outils et temps de la sélection. Avec le temps, les personnes qui exercent la sélection acquièrent de l'expérience et une capacité de bien séparer les informations anticipatives utiles. Il s'agit de l'apprentissage individuel et collectif qui rend la veille plus efficace.

L'enquête menée par LESCA Humbert en 1994 auprès des entreprises (près de cents répondants) montre que 69% des réponses affirment que la sélection pose un énorme problème et que la publication autour de ce sujet est rare. D'après l'auteur, les critères de pertinences, d'anticipation et de significations, sont ceux que doivent avoir les informations sélectionnées. Il a élaboré une étude de terrain auprès de six entreprises ; pour dégager les critères réels pour une sélection d'informations pertinentes qui sont en plus de la délimitation de la cible.

- La crédibilité des sources d'informations ;
- La position du capteur dans la structure de l'entreprise ;
- La compétence et l'expérience de l'individu face à la sélection d'information.

Pour une sélection d'informations plus efficace, les traqueurs doivent être motivés et sensibilisés créant ainsi un langage commun et un partage d'idées. Ceci, permet d'enrichir leurs activités et leurs tâches qui seront partagées afin de favoriser l'accès à des informations diverses.

- **La remontée :** Après avoir sélectionné les informations nécessaires parmi le volume traqué, il est ensuite nécessaire que les traqueurs les transferts aux animateurs qui s'occuperont du stockage de ces informations. La remontée est l'opération avec laquelle les traqueurs sachent à qui transférer les informations. Ils doivent choisir les outils et maîtriser les moyens pour faire parvenir les informations aux animateurs de la veille stratégique<sup>22</sup> ;
- **Le stockage intelligent (la mémorisation) :** Une fois les informations sélectionnées sont remontées aux animateurs, il est ensuite nécessaire de les stocker soit d'une manière centralisée unique, c'est-à-dire dans un lieu unique ou par centralisation répartie en plusieurs lieux mais, liés par un réseau.

---

<sup>22</sup> LESCA Humbert, 1997, Op.cit.

L'adjectif intelligent signifie que le dispositif de stockage doit être fait de manière étudiée, c'est-à-dire, classer les informations de manière à les retrouver<sup>23</sup> rapidement lors de leur recherche. Pour ceci, il faudrait utiliser un plan de classement qui permet à travers le thème et l'acheteur du ciblage de classer l'information de manière efficace. Le stockage se fait par des logiciels des bases de données ;

- **Traitement des informations de la veille stratégique (création du sens):** C'est la phase cruciale du processus, elle permet de créer et de formuler les conclusions décisives face à une situation de l'environnement difficilement identifiable. L'opération consiste à traiter et à analyser les informations stockées. Il s'agit de créer un sens à partir des informations précoces, c'est-à-dire des signaux faibles.

Les signaux faibles sont « toute information anticipative qui renseigne sur une opportunité ou une menace qui apparaît à l'horizon sous forme d'une information vague, mais se développe progressivement dans le temps et s'enrichit de signification jusqu'à obtenir un signal fort »<sup>24</sup>. Leur importance apparaît une fois qu'ils sont regroupés avec d'autres informations qui manquent pour être plus significatives. Mais, ils offrent un court délai pour agir.

#### 1.4. Les facteurs du succès de la veille stratégique

Pour qu'une veille stratégique soit efficace, elle doit permettre d'anticiper les opportunités et donner le temps pour réagir avant les risques, les facteurs suivants contribuent à la réussite de la mise en place et au fonctionnement de ce processus informationnel.

- **La sensibilisation du personnel :** La veille est une activité collective pour ce, il est indispensable de sensibiliser tout le personnel de l'entreprise sur l'internet du projet à entreprendre, de les informer sur la volonté de réussir cette pratique cette pratique<sup>25</sup> ;
- **L'apport de l'Etat :** La veille stratégique n'est pas uniquement l'affaire des dirigeants mais, elle est aussi celle de l'Etat. Il doit créer une dynamique nationale à travers une politique publique qui vise le lancement des recherches sur le sujet, la tenue des

---

<sup>23</sup> LESCA, H, SCHULER, M. « veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations ». colloque VSST95, Toulouse, 25-27 oct. 11p .[http://veille-strategique.eolas-service.com/docs/1995-lesca\\_schuler.pdf](http://veille-strategique.eolas-service.com/docs/1995-lesca_schuler.pdf).

<sup>25</sup> C'est dans ce sens H LESCA a élaboré une méthode pour simplifier la mise en place la veille stratégique des PME.

séminaires pour motiver et sensibiliser les acteurs concernés sur l'internet stratégique de la veille et de l'IE tels que les dirigeants d'entreprise,

Responsable des formations...etc. L'Etat doit ainsi spécifier des budgets pour des plans de sensibilisation et d'aide à la formation des PME ;

- **Renforcer la formation et la recherche sur la veille stratégique :** La veille stratégique doit être impliquée dans le milieu académique par les programmes de recherche scientifique et des informations universitaire par l'intégration des diplômes en veille stratégique et l'intelligence économique car les publications traitant de la veille stratégique sont peu nombreux.
- **Faire appel à des traitants ou à des spécialistes en veille :** Dans le cas où l'entreprise n'est pas capable et ne détient aucun savoir en matière de veille il est question, de sous traité la veille auprès des bureaux spécialisés ;
- **Le minimum de minimum de structure pour la veille :** Une fois les moyens de la veille stratégique sont réunis, la cellule de veille doit être structurée comme les autres fonctions avec l'implication forte de la direction générale et le minimum de structure. Ceci pour faciliter sa tâche. « L'information est mieux valorisée lorsque l'entreprise dispose d'un encadrement structuré, avec des responsables de fonction bien identifiés ».pour ensuite exprimer les besoins en information et en sources d'informations concernées ;
- **Evaluation permanente de la structure et du fonctionnement de la cellule veille :** La pratique de la veille stratégique est une tâche dont les utilisés sont majeurs. Suivre les nouvelles méthodes de la pratique de la veille et profiter des expériences des autres pays en la matière est l'autre tâche des veilleurs. Ceci permet une veille performante et d'éviter les erreurs déjà commises en la veille stratégique. Ceci une affaire de tous les acteurs économiques, l'Etat doit jouer un rôle pour consolider tout effort pour une veille stratégique plus intégrée.

L'entreprise est désormais dans l'engrenage de la mondialisation, du essentiellement à la révolution qui s'opère dans les techniques de l'information et de la communication. La veille stratégique a pris forme et continue d'évoluer au fur et à mesure que ces techniques évoluent.

La pratique de la veille stratégique ne doit pas être uniquement circonscrite dans un cadre réduit uniquement aux entreprises individuellement, elle doit être inscrite dans l'intention générale que devrait suivre les corporations d'entreprises aux objectifs communs, voir même à l'échelle des gouvernements pour atteindre un objectif dans telle ou telle activité donnée. Chaque orientation est précisée par un certain nombre d'intervention qui indiquent les approches, les méthodes, les grands moyens et les stratégies qui seront utilisées pour atteindre les résultats. C'est le seul moyen qui permettra aux entreprises de s'adapter aux nouvelles règles socioéconomique de notre siècle. Il s'agit d'une nouvelle réorganisation qui se fait par le développement d'une nouvelle économie du savoir alliant le traitement des informations, les TIC et les capitaux dans une optique de modernité et de compétitivité.

## **2. L'intelligence économique**

L'intelligence économique, longtemps méconnu, est aujourd'hui largement répandu. Toutefois, pour beaucoup, l'intelligence économique ne concerne qu'un nombre limités de grand groupe, appliquant des ressources humaines et financières abondantes à un modèle prédéfini d'organisation. Ainsi on s'interroge sur l'importance de l'intelligence économique dans la gestion des entreprises et sur son niveau, en prenant des entreprises algériennes.

L'intelligence économique est une activité très ancienne car l'homme entrepreneur ou manager a toujours ressenti le besoin de s'informer, de surveiller son entourage, son environnement, notamment ses concurrents, adversaires, amis, ennemis, se comparer aux autres et connaître les tendances futures de ses activités. C'est d'ailleurs le fondement de toute démarche anthropologique. Connaître pour agir est une donnée inhérente à la condition humaine, or c'est la base de l'intelligence économique.

Dans cette partie de section nous la sacrifions pour l'information comme une ressource clés pour l'entreprise, et de définir l'intelligence économique et son importance au sein de l'entreprise.

### **2.1. La définition de l'intelligence économique**

Action de collecte et d'exploitation d'informations économiques utile à l'entreprise. Le commissariat général au plan en donne, 1994, la définition suivante «l'intelligence économique est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de

diffusion de l'information utile aux acteurs économiques dans la détermination de leur stratégie »<sup>26</sup>.

L'intelligence économique englobe la veille (surveillance et collecte des informations), l'interprétation des informations recueillies et leur évaluation par rapport à l'usage qui en sera fait. Avec les nouvelles possibilités offertes par les technologies numériques de l'information et de la communication, la veille comme l'intelligence économique que s'intègrent de veille de l'intelligence stratégique.

## 2.2. La typologie de l'intelligence économique

La typologie de l'intelligence économique se repose sur la compétence et la pertinence.

### 2.2.1. De la compétence à l'intelligence

Le passage de la compétence à l'intelligence est un défi comportemental et culturel, caractérisé par quatre mutations qui sont autant de facettes d'une même réalité.

- Passage de « l'individu » au « groupe » ;
- Passage de la « compétence » notion individuelle, à « l'intelligence » notion ;
- Passage de la « performance » à « l'excellence ».

Seul enjeu, en dernier ressort, est celui de la capacité à créer de la valeur, c'est-à-dire celui de l'aptitude à faire valoir. Dans nos sociétés individualistes et techniciennes, cette attitude est encore loin d'être spontanée. Elle requiert souvent mais pas obligatoirement des compétences qui, sémantiquement, lui sont proche.

Cependant, le faire-valoir les dépasse et s'en différencie substantiellement. Il est l'aboutissement de la séquence ci-dessous, dont les mots recouvrent des réalités différentes mais complémentaires. Réalités qu'il est nécessaire d'identifier correctement pour les organiser efficacement<sup>27</sup>.

- **Le « savoir-être »** : (ou qualités personnelles) correspond à la capacité de produire des actions et des réactions adaptées à l'environnement humain et écologique ;

---

<sup>26</sup> FERNEY Sandrine, WALCH François Roman, « Dictionnaire du management et de l'innovation », VIBERT, Paris, 2008, p 85.

<sup>27</sup> GUY MASSE, Françoise Thibaut, « intelligence économique, Un guide pour une économie de l'utilisation », Préface de JOEL de Rosnay, Boeck, Bruxelles, 2001, p 52.

- **Le « savoir » :** Il est quant à lui désincarné et objectif. Il est le résultat de l'évolution des sciences. C'est donc une donnée informative, « encapsulable », stockable, transférable. En tant que tel, il est accessible sous forme identique pour tous, il est une ressource immatérielle, au même titre que n'importe quelle matière première. Le savoir est un stock qui a un coût et dont la vitesse de rotation est à la mesure de l'évolution du progrès scientifique. Ainsi, de même qu'il ne suffit pas d'accumuler des tonnes de minerai, d'amasser des diplômes, de multiplier des connexions internet, des abonnements à des bases de données... il ne suffit pas d'empiler du savoir. L'accumulation ne préjuge en rien ni de l'utilisation, ni des conditions d'efficacité de cette utilisation, seules créatrices de valeur ;
- **Le savoir-faire :** Le savoir-faire ou compétence, est un mélange indissociable de savoir et de personnalité, d'expertise et humain. C'est de nouveau une notion incorporée dans des individus, sous forme d'un savoir pour mieux faire. La compétence est l'aptitude d'une personne à utiliser un savoir.  
Cette aptitude est fonction de ses qualités personnelles : talent, intuition, jugement, esprit d'initiative, esprit critique... c'est ce qu'il est convenu d'appeler son patrimoine individuel. A savoir identique, même formation médicale, juridique ... même enseignement, correspondent des savoir-faire différents : il ya de « bons » médecins, de « bons » avocats, de « bons » enseignants et d'autres dont la notoriété est moindre<sup>28</sup>.

### 2.2.2. L'intelligence organisationnelle

Il ne suffit pas, avons-nous dit, convoquer des compétences, il faut les organiser, afin d'obtenir, comme le dit le rapport du commissariat général du plan, « une mobilisation collective de compétences pluridisciplinaire ».

Nous définirons l'intelligence organisationnelle comme le maintien d'une unité directionnelle par le développement de l'identité personnelle et fonctionnelle. Elle sera le résultat global et réticulaire de compétences :

- **Compétence collective :** L'intelligence est plurielle et ne s'exerce qu'en groupe. C'est le passage de l'atomicité de la concurrence pure à celui de la molécularité de la concurrence impure. Ce passage est certes créateur de valeur par modification des rapports de force mais il aboutit à la constitution de « tribus » ou chapelles

---

<sup>28</sup> GUY MASSE, Françoise Thibaut, Op.cit, p 52.

thématique : ordres et chambres professionnels, syndicats, amicales. Les comptables entre eux ne parlent que comptabilité, ...

Les rapports de force qui ont permis de constituer ces « chapelles » permettant bien sur de les défendre. La seule dimension collective aboutit alors plus à l'inertie, à la défense du pré carré des acquis, des intérêts catégoriels et sectoriels, qu'au développement de l'intérêt global.

Le développement de le télécommuaticque en est, parmi bien d'autres, un exemple actuel très significatif.<sup>29</sup>

Les intérêts des télécoms, de l'informatique, de l'audiovisuel, de l'électronique grand public sont loin d'être identique, et en est de même à l'intérieur de chaque secteur : câble/satellite ; constructeur/logiciel exploitation/professeur ; auteur/producteur/diffuseur...

- **Compétence mosaïque :** L'intelligence est faite de compétences diverses, hétérogènes et transversales. Comme la mosaïque est composée d'éléments divers dans leur forme et leur couleur, juxtaposés, retenus par un ciment et dont la combinaison forme un ensemble cohérent qui aboutit à un dessin, de même intelligence est composée de compétences multiples, différenciées et associées dont le ciment est le projet global de l'entreprise ou de l'institution ;
- **Compétence partagées :** L'intelligence de compétence mises en commun. La seule présence de compétences multiples, ne suffit pas à générer un comportement d'intelligence, si celle-ci ne font que coexister, se juxtaposer, se côtoyer. Elles doivent être partagées, de façon interactive et dans une dynamique d'enrichissement mutuel, d'apprentissage collectif où chacun travaille avec l'autre et s'enrichit de lui.

La pluridisciplinarité devra céder le pas à la transdisciplinarité. A la mise à la disposition des seuls savoirs, succède le partage entre les hommes dans une relation qui s'inscrit dans le temps et dans l'espace, pétrie d'histoire, de culture, de confiance de connivence, volonté.

---

<sup>29</sup> GUY Massé, François Thibaut , Op.cit p 58 .

- **Compétences finalisées :** L'intelligence est faire de compétences mises au service d'un même projet, si la mise en commun précédente s'effectue de façon désordonnée, elle s'expose à tous les risques de l'entropie ou d'efforts à effets centrifuges.

Entre les compétences individuelles ou compétences acquis et les compétences requises pour un emploi en vue d'assurer la performance collective, il ya la puissance de connivence et l'épaisseur de l'organisation. Si la connivence ensemble de qualités humaines, d'initiatives diverses, de solidarité est une info structure qui ne peut reposer sur un principe hiérarchique, cela ne veut pas dire que le maillage n'a pas être organisé, ni a fortiori piloté. Bien au contraire, au-delà des projets que chaque individu peut avoir en ce qui le concerne personnellement et égoïstement, il leur faut à tous un « futur commun anticipé », un projet du groupe pour lui.

- **Solidaires :** L'intelligence est faite de compétences partagées et non simplement échangées. Le partage exige la solidarité et la coresponsabilité. C'est tout le passage d'un un monde à responsabilité limitée à une responsabilité globale. La confiance, la reconnaissance de l'autre, la solidarité, se substituent à la méfiance, l'ignorance, la compétition ou le mépris. Les acteurs « s'impliquent » dans des projets, plus qu'ils « n'appliquent » des directives ou obéissent à des ordres, ils se « préoccupent » des autres plus qu'il ne s'en « occupent ».

La connivence génère la solidarité, la responsabilité morale (positive, celle du « devoir faire ».

Du domaine de l'éthique, elle incite à l'initiative et à l'action contrairement à la responsabilité juridique (négative, celle du « ne pas faire »). Relevant du domaine du devoir, ce dernier est trop souvent de celle qui sanctionne et donc qui inhibe. La première est du domaine de l'audace et porteuse de vie. Elle catalyse les énergies, saisit ou génère les opportunités. La seconde est frileuse, elle limite les risques, organise la protection ou développe les sécurités ; elle est du domaine de la prudence et de la menace : chacun y « fait son devoir » et les limites y sont celles de l'interdit : « ce n'est pas de mon ressort, de ma compétence, de mon domaine... ». Elle réduit le champ d'action au contrat, à la convention.

Les obligations se limitent au respect du permis, en oubliant celles du devoir faire qui relève de la morale de groupe. La règle n'a que peu d'effets ou des effets peu durables, quand elle n'est pas légitimée par une éthique.

### **2.2.3. L'intelligence décisionnelle**

Si la meilleure décision existait, elle serait de type normatif et vérifierait toutes les conditions mathématiques de l'optimisation. La décision serait programmable et il n'y aurait donc pas d'intelligence décisionnelle, si ce n'est de type méthodologique dans la préparation de la décision.

Tel n'est bien sûr pas le cas. L'intelligence décisionnelle ou écologie de l'action, n'obéit pas à son auteur, mais au milieu dans lequel elle s'insère la solution idéale, que nous appelons « solution papier », n'est jamais la solution praticable ou « solution justifiée », compte tenu de l'environnement dans lequel elle s'inscrit. L'idéal étant par définition hors de portée, il ne s'agit pas de l'atteindre mais de se mettre en état de l'approcher. Tel est l'objectif de ce que nous convenons d'appeler l'intelligence décisionnelle, comme comportement global de prise en compte simultanée du :

#### **2.2.3.1. Décision technique simple**

Toute décision industriellement ou juridiquement compliquée est coûteuse non seulement financièrement mais également en énergies et en erreurs. Le « compliqué » est difficilement explicable donc peu appropriable par les acteurs. Par contre il est, soit aisément transgressé, soit facilement contournable. Comme dans le sport, plus la règle du jeu est simple, mieux elle est comprise, moins il y a de fautes et moins le déroulement du jeu est « haché par les coups de sifflet de l'arbitre ».

Il ne faudrait pas en déduire que la simplicité est synonyme de naïveté et qu'elle va de soi, bien au contraire elle est intellectuellement exigeante puisqu'elle exige tout un travail d'épuration de l'inutile, ce dont témoignait récemment Jim WALDO, un des inventeurs de JINI : « les gens affirment que JINI ce n'est pas grand-chose. C'est ça la beauté de l'affaire. Tout tient sur une disquette de 1,5 mo. Nous avons essayé de construire le plus petit système possible et c'est pour ça que cela nous a pris six. C'est le paradoxe de la simplicité. Il est plus facile de construire un système lourd : on n'a pas besoin de penser, il suffit d'ajouter ». Les grandes idées sont souvent incroyablement simples.

### 2.2.3.2. Décision temporellement rapide

La décision doit être aussi rapide que possible pour être opportune. En effet dans un monde en mutation, dans lequel le rythme des innovations s'accélère (loi de Moore), où la durée de vie utile des biens, des services, des informations est de plus en plus brève, tout différé de décision, tout devient un handicap considérablement. En « nano-environnement » le temps est une arme concurrentielle redoutable.

Il ne faudrait cependant pas en déduire que la rapidité doit être recherchée à tout prix.

Ce « syndrome du chronos » ou cette « dictature de l'immédiateté », mèneraient facilement à une illusion, le problème étant moins celui de rapidité que celui de la ponctualité : il faut être dans le rythme, au bon moment avec le bon produit.

### 2.2.3.3. Décision économiquement efficace

Cette dimension est la plus communément répandue, tant il est évident que dans un environnement concurrentiel il ne peut y avoir de survie de richesse qu'elle n'en détruit.

L'efficacité économique se double d'une exigence de rentabilité financière dont des difficultés vient du conflit des horizons temporels qui résultent de l'entreprise à plusieurs têtes (actionnaires, managers). Les uns ont un horizon court annuel de rentabilité (rendement exigé du capital), les autres ont un horizon long de survie (développement du marché). Pour les marchés émergents (câble, chaîne thématiques, internet, commerce électronique, satellite cellulaire...) qui sont les secteurs à forte intensité de R&D et d'innovation alors que la durée de vie des produits ou services qui en résultent est de plus en plus brève, l'existence même du point mort est parfois hypothétique ou sa date excessivement éloignée. Le conflit de l'horizon temporel hypothétique ou sa date excessivement éloignée. Le conflit des horizons temporels est alors difficile à résoudre, hors attitude d'implication des états ou de division des risques par développement des alliances stratégiques.

### 2.2.3.4. Décision « politiquement » réalisable

La décision proposée doit être acceptable pour le décideur. En effet, si une décision même justifiée sur les plans 1,2,3,4 : technique, temporel, sociologie, économique, est « suicidaire » pour celui qui la prend ou qui la suggère, autrement dit si elle dépossède de son pouvoir, de son statut, de son influence, si elle mécontente ou « fait de l'ombre » à la

hiérarchie, elle ne sera probablement pas prise, ni même suggérée. Tous les efforts préalablement menés auront été stériles.

Combien de rapport, de commission d'étude, d'audits, de comptes rendus interne ont terminé « enterrés au fond d'un placard » pour éviter qu'il en soit ainsi et sans pour autant s'inscrire dans un cadre d'irresponsabilité ou de démagogie, toute proposition souhaitable du point de vue des considérations 1,2,3,4 doit s'inscrire, ou défaut se décliner un cadre « politiquement réalisable »<sup>30</sup>.

Elle doit donc obligatoirement prendre en considération la personnalité du décideur et analyser quelles sont de poste, mandat électif...).

La notion d'intelligence économique à fait l'objet de plusieurs tentatives, elles aussi l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement de distribution en vue de son exploitation de l'information utile aux acteurs économique. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protections nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de coût.

### **Conclusion**

L'innovation est processus très complexe. Ce processus est affecté par une relation très forte entre l'entreprise et son environnement tant au niveau interne qu'externe. Dans cette relation complexe, il faut gérer une grande quantité de ressources, de connaissance, d'interrelation il est nécessaire de mettre en cohérence et d'harmoniser l'information les ressources et les technologies disponible. Tout cela avec but d'argumenter les possibilités de réussite de la stratégie mise en oeuvre, et par conséquent, du succès d'une entreprise sur un marché très concurrentiel.

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

L'entreprise est désormais dans l'engrenage de la mondialisation, du essentiellement à la révolution qui s'opère dans les techniques de l'information et de la communication. La veille stratégique a pris forme et continue d'évoluer au fur et à mesure que ces techniques évoluent.

---

<sup>30</sup> Michel GODET, dans son « manuel de prospective stratégique T1 : une indisciplinette intellectuelle » DUNOD 1997, propose de distinguer 5 types de décideurs : décisionnaires.

La pratique de la veille stratégique ne doit pas être uniquement circonscrite dans un cadre réduit uniquement aux entreprises individuellement, elle doit être inscrite dans l'intention générale que devrait suivre les corporations d'entreprises aux objectifs communs, voir même à l'échelle des gouvernements pour atteindre un objectif dans telle ou telle activité donnée. Chaque orientation est précisée par un certain nombre d'intervention qui indiquent les approches, les méthodes, les grands moyens et les stratégies qui seront utilisées pour atteindre les résultats. C'est le seul moyen qui permettra aux entreprises de s'adapter aux nouvelles règles socioéconomique de notre siècle. Il s'agit d'une nouvelle réorganisation qui se fait par le d développement d'une nouvelle économie du savoir alliant le traitement des informations, les TIC et les capitaux dans une optique de modernité et de compétitivité.

L'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille (scientifique et technologique, concurrentielle, financière, juridique et réglementaire...), de protection du patrimoine, d'influence (stratégie d'influence des Etats-nations, rôle des cabinets de consultants étrangers, opérations d'information et désinformation.

# *Chapitre II*

## **Chapitre II : La compétitivité des entreprises en relation avec l'innovation et particulièrement celles des PME Algériennes**

### **Introduction**

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

L'Algérie a instauré une politique de mise à niveau afin de renforcer la compétitivité des PME algériennes au niveau de la concurrence internationale l'Etat, les professionnels et les chercheurs étaient motivés d'approfondir cette question, d'autant plus que l'on ressentait déjà la nécessité d'explorer de nouvelles voies susceptibles de permettre à ces entreprises de renforcer leurs présence sur la scène nationale et internationale. Il s'agit en effet, de repositionner l'entreprise industrielle algérienne de manière qu'elle puisse faire face avec succès aux défis qui confrontent ses marchés actuels et potentiels et plus précisément sur les marchées européens.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord enrichir au mieux nos connaissances sur le concept de la compétitivité de l'entreprise, à travers une revue de la littérature, ensuite nous allons montrer pourquoi l'innovation est considérée comme un avantage décisif dans la concurrence qui sera l'objet de la première section. Et deuxième section nous allons traiter l'innovation et la compétitivité des entreprises Algériennes.

## **Section 1 : La compétitivité d'entreprise en relation avec l'innovation**

Dans cette section nous allons traiter la compétitivité des entreprises en première partie et en deuxième partie le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises.

### **1. La compétitivité d'entreprise**

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

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

La compétitivité d'une entreprise est sa capacité à maintenir ou à accroître ses parts de marché, c'est son aptitude à faire face à la concurrence. Mais la compétitivité s'entend aussi au niveau d'une branche ou d'un pays.

L'Union européenne définit la compétitivité comme la capacité d'un pays à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants, et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale, dans un environnement de qualité. Elle peut s'apprécier par l'aptitude des territoires à maintenir et à attirer les activités, et par celle des entreprises à faire face à leurs concurrentes.

#### **1.1. Définitions de la compétitivité**

La compétitivité : dérivée de compétition, venant de l'anglais competition, lui-même issu du latin competition, rivalité, concurrence, compétition, candidature rivale.

L'adjectif compétitif qualifie ce qui se rapporte à la compétition, ce qui est capable de supporter la concurrence avec d'autres.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> BENNAI Hayat, « Impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises cas d'un échantillon de Bejaia » mémoire de master, encadré par M IDIR, université de BEJAIA. 2011

La compétitivité est le caractère de ce qui est compétitif. C'est l'aptitude d'une personne, d'un sportif, d'une entreprise, d'un secteur économique d'une organisation, de l'économie d'un territoire ou d'un pays, à faire face à la concurrence, qu'elle soit effective ou potentielle.

Sur un marché donné la compétitivité d'une entreprise est sa capacité à occuper une position dominante. Sa compétitivité peut être appréciée par l'évolution de sa part de marché.

En macroéconomie, la compétitivité de l'économie d'un pays ou d'un continent est la capacité de son outil de production à satisfaire les demandes intérieures et extérieures (exportation) en contribuant à l'amélioration du niveau de vie de ses habitants. Elle peut être mesurée par la part de marché (exportations ramenées au total mondial).

Selon l'origine des facteurs de compétitivité d'une entreprise, d'un secteur économique ou d'une économie nationale, on distingue la compétitivité par les prix et par les coûts de production, qui sont comme suit :

- **Par les prix :** C'est la compétition que se livrent les entreprises sur les prix. A produit ou service équivalent, la plus compétitive est celle qui propose les prix les plus bas. En ce qui concerne les exportations au niveau d'un pays la compétitivité-prix « compare l'évolution des prix d'exportation à celle de nos partenaires. Le taux de change peut avoir un impact important sur la compétitivité-prix : une dépréciation de la monnaie nationale entraînera une amélioration de la compétitivité-prix. ». La compétitivité-prix résulte en général de gains de productivité (économie d'échelle, progrès technique, etc.), d'une sous-évaluation de la monnaie nationale ;
- **Par les coûts de production :** Bienaimé. A, définit la compétitivité pour un produit donné est « l'aptitude à l'offrir sur le marché à un prix inférieur ou égale à celui des concurrents effectifs ou potentiels. Mais suffisant pour rémunérer les facteurs nécessaires (travail, capital, produit primaires et semi finis) et dégager une marge bénéficiaire supérieur ou égale à ses concurrents ».

Pour les auteurs du Boston consulting Group (B.C.G) la compétitivité d'une entreprise se ramène à son aptitude à avoir : « les coûts les plus bas, c'est-à-dire celle qui a su

parvenir à l'utilisation des facteurs les plus efficaces pour des coûts de facteur équitable »<sup>32</sup>.

## 1.2. Définition de la compétitivité basée sur la part du marché

Un certain nombre de chercheurs font de la part de marché la clé de voute de leur définition. Parmi les définitions de cette seconde catégorie celles de R.COURBIS et C.A Michelet sont illustratrices. Pour le premier, « la compétitivité des producteurs se mesure par leur plus ou moins grande aptitude à avoir une part élevée de marché » quand au second « est compétitif, l'argent qui défend et surtout accroît sa part de marché ».

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

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

Martinet (1984), a défini la compétitivité comme « l'aptitude à soutenir durablement la concurrence. L'entreprise possède un ensemble de capacités qui l'autorise selon le cas à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptible de s'opposer à (ou entrer en lutte) ses objectifs, ses projets et ses opérations »<sup>33</sup>.

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

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

---

<sup>32</sup> [www.wikipédia.mémoire.aoudia.com/mes\\_document\\_definition\\_de\\_competitivite\\_12/4/2014](http://www.wikipédia.mémoire.aoudia.com/mes_document_definition_de_competitivite_12/4/2014).

<sup>33</sup>F.Khamassi . El Efrif et J.Hassainya, « analyse de la compétitivité de l'entreprise et les produits et agroalimentaire pertinence de l'approche filière », institut national agronomique de Tunisie, Tunis, 2001.

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

Une entreprise qui veut, donc être compétitive, doit soutenir durablement la concurrence, avoir certaines capacités de maîtrise du management de la qualité et de la gestion des compétences et des connaissances, être flexible, mettre en place une cellule de veille stratégique, maîtriser l'usage des TIC et avoir aussi une culture d'entreprise favorable à la production de la qualité.

### **1.3. Les formes de compétitivité de l'entreprise**

Il n'existe pas de définition unique de la compétitivité parce que ce concept englobe différents aspects de la vie économique. Deux notions sont toutefois traditionnellement distinguées : la compétitivité des entreprises et la compétitivité de l'Etat dans lequel celles-ci sont installées.<sup>34</sup> La compétitivité d'une entreprise est généralement définie comme sa capacité à faire face à la concurrence, c'est-à-dire à maintenir et à accroître ses parts de marché face à la concurrence des autres entreprises nationales ou étrangères.

S'agissant de la compétitivité d'un État, celle-ci n'est pas, contrairement à une idée largement répandue, synonyme de performance à l'exportation. L'Union européenne la définit comme la capacité d'un Etat à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale dans un environnement de qualité. Autrement dit, il s'agit de l'aptitude d'un territoire à maintenir et à attirer les activités et investisseurs au service de l'amélioration durable du bien être des populations concernées.

Les économistes distinguent souvent deux types de compétitivité, tant pour les États que pour les entreprises :

---

<sup>33</sup>[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).la finance pour tous.com.14 /5/2010

- **La compétitivité- prix :** C'est la capacité à proposer, sur le marché, des produits à des prix inférieurs à ceux de ses concurrents. On peut dénombrer deux compétitivités-prix :
  - la compétitivité-prix à l'exportation : elle se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'exportation des principaux concurrents et l'indice des prix à l'exportation de pays.
  - la compétitivité-prix sur le marché domestique : elle se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'importation d'un produit et l'indice des prix à la production d'un même produit.

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

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

- **La compétitivité structurelle :** C'est la capacité à imposer ses produits indépendamment de leur prix (qualité, services accompagnant le produit, capacité de s'adapter à la demande diversifiée : soit par rapport aux goûts soit par rapport aux revenus= différentes gammes).

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

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

- L'existence de capacité physique de production pour répondre et s'adapter à la demande et éviter le déplacement des consommateurs vers les concurrents ;
- La qualité du produit qui devient, le plus en plus, un défi et un enjeu de compétitivité. Elle comporte, outre les caractéristiques objective du produit, la perception que s'en font les acheteurs le délai de mise sur le marché et de disponibilité du consommateur ;
- La différenciation du produit pour que le consommateur le considère comme unique par rapport aux produits offerts par d'autre entreprise. Cette caractéristique, de compétitivité hors-prix est comme la précédente le résultat de l'innovation. Ces deux formes de compétitivité ne s'opposent pas mais se complètent. Certains entreprises mettent l'accent plus que sue l'autre à un moment donnée, mais du point de vue dynamique, la compétitivité hors-prix permet de dégager des bénéfices autorisant des investissements de croissance, donc la réalisation d'économie d'échelle qui finissent par renforcer la compétitivité-prix.

#### **1.4. Les indicateurs et facteurs de compétitivité de l'entreprise**

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

### **1.4.1. Les indicateurs de compétitivité de l'entreprise**

La compétitivité d'une entreprise se mesure par la part du marché, le niveau des prix, et la qualité des produits. L'analyse des indicateurs, de marché d'une entreprise devra être soutenue par l'examen de rotation plus précis concernant<sup>35</sup> sa rentabilité, sa productivité et sa profitabilité. Par exemple, le taux de marge permet de mesurer :

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

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

Un certains nombre de ration pourrait être calculés comme : la rentabilité économique, ou taux de profit (excédent brut global/ capital engagé), la productivité apparente du travail (valeur ajoutée/ effectif salariés), le taux de marge (excédent brut d'exploitation / valeur ajoutée global), le taux d'autofinancement. Ces indicateurs permettront de classer les une par rapport aux autres ou de comparer la compétitivité de deux ou plusieurs groupes homogènes entre eux.

Il n'existe pas d'indicateur officiel unique de la compétitivité. Celle-ci peut être évaluée en fonction de nombreux indicateurs, qui varient selon l'acteur économique concerné et l'approche retenue et qui peuvent être combinés entre eux.

### **1.4.2. Les facteurs de compétitivité de l'entreprise**

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

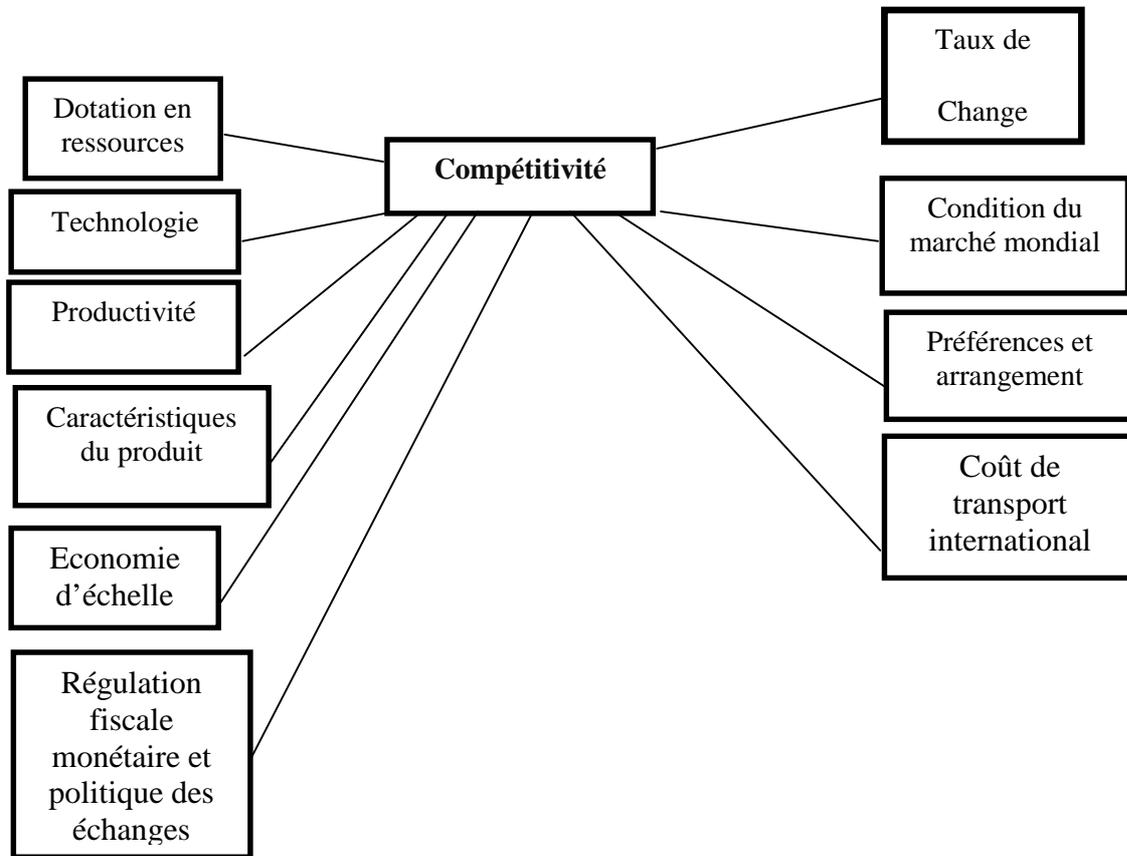
---

<sup>35</sup> <http://www.wikipédia//Mes documents/La compétitivité indicateurs, facteurs, classement - Banque et assurance LCL.htm> Avril 2013.

Schéma n°1 : Les facteurs de compétitivité national et international

Niveau national

Niveau international



(Source : L. LACHAAL, « la compétitivité : concepts, définitions et applications », institut National de la recherche Agronomique de Tunis (INRAT).

➤ **Au niveau national** : On trouve tout les facteurs qui influencent la compétitivité d'une entreprise à l'échelle national ; dotation en ressources, technologie, productivité, caractéristiques du produit, économique d'échelle, régulation fiscale, monétaire et politique des changes.

- **Dotation en ressources** : les ressources naturelle (terre, climat, eau, etc.) aussi bien que les ressources en capital humain sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit entreprise donnée. Une composante importante de la dimension « capital humain » est l'expertise des décideurs ou niveau des entreprises. Ainsi la qualité de gestion peut être déterminante du succès au de l'échec de ces unités.

- **La technologie** : le progrès technologie ainsi que l'efficacité du processus de production impliquent tous les deux une productivité des facteurs plus élevées et par conséquent conditionnent l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donnée. La recherche et développement de nouvelles techniques plus appropriées, nécessairement parfois des investissements lourds, peuvent conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.
- **Les caractéristiques d'un produit** : les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché notamment lorsque le produit est différencié. Compte tenu de la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leurs stratégie ; soit a servir des niches de marchés pour répondre a une demande bien particulière, soit sur des facteurs hors prix, tels la maintenance, la fiabilité, le service après vente ...etc. ; qui peuvent être des éléments décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit . en effet « la compétitivité hors prix est aussi importante que la compétitivité prix, dans la détermination, la spécification et la qualité du produit, la commercialisation, ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de sa compétitivité plutôt que son prix »<sup>36</sup>.
- **Les économies d'échelle** : la productivité des ressources et donc le coût marginal varie avec le niveau de production d'un produit donné ainsi, l'économie d'échelle est un facteur critique dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donné.
- **La régulation et les politiques des échanges** : les mesures de la politique de l'Etat ont aussi des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Les politiques fiscale et monétaire (taxation, taux d'intérêt, contrôle d'inflation), la politique interventionniste de l'Etat et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (Taris, quotas...etc.) ont toute influence sur la compétitivité des différents produits.

---

<sup>36</sup> Dr Morris: The economic system in the UK; oxford university Press, oxford, 1985.

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

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

### **1.5. Les atouts de la compétitivité de l'entreprise**

L'entreprise pour être compétitive, dans un environnement doit maîtriser un certains nombre d'atouts évoqué ci-dessus :

#### **1.5.1. La flexibilité**

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

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

- La flexibilité opérationnelle qui permet de réaliser des adaptations rapides efficaces du niveau en volume des activités ;
- La flexibilité stratégique qui concerne moins le volume que la nature elle-même des activités ;
- La flexibilité structurelle qui dépend de la configuration structurelle mise en place : structure matricielle ou par projet qui assure une meilleure flexibilité aux entreprises ;
- La flexibilité de comportement par laquelle l'organisation s'adapte à des modifications socioculturelle et aux objectifs non économiques de ses membres ;
- La flexibilité sociétale qui lui permet de maintenir des relations variables avec la société dans son ensemble ;

- La flexibilité politique interne pour s'adapter aux modifications du système de pouvoir lorsque le pouvoir y est relativement partagé.

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

- Être capable de s'adapter rapidement et à moindre coût ;
- Anticiper les évolutions de long terme pour acquérir un avantage concurrentiel.

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

### **1.5.2. La gestion des connaissances et des compétences**

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

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

Par ailleurs, la compétence est la capacité des personnes à mettre en œuvre le savoir et le savoir faire constitutif des connaissances de l'entreprise, ainsi la compétence de réalisation dans l'action, c'est un processus, au-delà de savoir être et à leurs attitudes éthiques.

La gestion des connaissances est constituée de l'ensemble des démarches de création, de capitalisation, de partage et de diffusion des connaissances. Sa finalité est de favoriser les

processus collectifs d'apprentissage et l'innovation des produits, afin d'améliorer la compétitivité des organisations.

- Le projet de management des connaissances procure à l'entreprise plusieurs bénéfiques : Améliorer la réactivité par rapport aux signaux faibles du marché et anticiper les évolutions de ce dernier ;
- Mieux connaître ses clients et les satisfaire ;
- Eviter que le départ d'une personne n'entraîne une perte irréversible de savoir et de savoir-faire ;
- Mieux documenter les processus afin de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun ;
- Améliorer la prise de décision ;
- Favoriser l'innovation et la créativité ;
- Rendre l'organisation plus flexible en favorisant l'autonomie<sup>37</sup>.

### **1.5.3. L'exigence de qualité**

L'exigence de qualité revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme et de rigueur dans la production de ses produits (qualité irréprochable, satisfaction de la clientèle). Elle doit veiller à ce que le niveau de qualité obtenu puisse se retrouver sur l'ensemble des produits proposés (régularité) et connaître, grâce notamment aux technologies, une marge de progression au cours du temps (amélioration continue). La recherche de qualité correspond donc à une volonté de se conformer aux exigences du client en visant le « zéro défaut » sur le plan statistique.

L'exigence de qualité est souvent associée au concept de qualité totale. Elle entend fiabiliser le processus de conception et de fabrication (meilleure définition des besoins, régularité des livraisons, sécurité des entrepôts), supprimer les attentes (réduction des temps de cycle), réduire les erreurs, tout en simplifiant l'organisation administrative. L'exigence de qualité vise également à rechercher un comportement éthique et responsable qui satisfasse les besoins des consommateurs mais aussi les attentes des autres acteurs de l'environnement (salariés, fournisseurs, sous traitants, opinion publique). Ainsi, l'exigence de qualité peut également se traduire par une amélioration des conditions de vie au travail (gestion

---

<sup>37</sup> PRAX. J-Yves : « le guide du KNOWLEDGE management », DUNOD, Paris, 2000, p 252.

participative) ou l'instauration d'une coopération plus étroite avec certains fournisseurs (concertation) en vue de développer des solutions communes.

#### **1.5.4. L'exigence de productivité**

On entend par productivité, le rapport entre un résultat obtenu (la production) et la qualité de facteurs qu'il a fallu utiliser. L'exigence de productivité consiste par conséquent à gérer de façon optimale et structurée les facteurs de productions de l'entreprise (l'effectifs, équipement techniques, infrastructures organisation du travail), afin de réduire les coûts de revient et donc les prix. La hausse de productivité permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise. Compte tenu de ses caractéristiques, l'exigence de productivité est souvent plus difficile à mesurer lorsqu'il s'agit de développer des services (formation, conseil, assurance...) la productivité ne doit pas confondue avec la rentabilité. La productivité intervient essentiellement au niveau de l'offre (logique de rendement), tandis que la rentabilité suppose l'adaptation de l'offre à la demande. La rentabilité correspond en effet au rapport entre le revenu (c'est-à-dire le profit, le bénéfice ou le résultat) et le capital engagé pour l'obtenir<sup>38</sup>.

#### **1.5.5. L'intelligence économique et la fonction de veille**

La capacité des entreprises à soutenir durablement la concurrence repose sur le développement de véritables dispositifs d'intelligence économique. Cette dernière institue le pilotage stratégique de l'information comme levier au service de la protection, de la qualité et de la compétitivité des entreprises.

En effet, l'information constitue un atout essentiel de la compétitivité des entreprises les plus offensives. La rentabilité de celle-ci pour une entreprise réside dans l'exploitation de l'information, par la mise en place d'une cellule de veille dans la structure organisationnelle de l'entreprise. Les entreprises qui développent une pratique collective de l'information et mobilise la dimension culturelle dans la compétition mondiale bénéficient d'un avantage concurrentiel important.

---

<sup>38</sup> BISAC Michel, « Diagnostic, stratégique Evaluer la compétitivité de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2011, p10, 11.

L'intelligence économique peut être définie comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation et de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légèrement avec toutes les garanties de protection nécessaire à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût »<sup>39</sup>.

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

Pour que l'entreprise anticipe toute modification de son environnement, il est nécessaire de mettre au point une véritable stratégie de veille qui influencera la stratégie globale de cette dernière et sa réussite.

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

### **1.5.6. Les technologies de l'information et de communication**

Les TIC regroupent l'ensemble des outils d'informations et de communication apparue ces dernières années, essentiellement dans le domaine de l'information. Cela peut comprendre les machines, les logiciels internet. Ce terme peut également désigner des techniques telle que les groupesware et leur composantes workflow, l'architecture client serveur ...mais ce terme englobe aussi des minitels, les messageries vocales et les visioconférences...

---

<sup>39</sup> BUSSENAULT.C et Peter .N « économie et gestion de l'entreprise », Vuibert, Paris, 2006, p227.

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

- Le partage d'information avec les partenaires extérieurs à l'entreprise, rendu possible par les nouvelles technologies ;
- L'avancée vers des offres de services, à valeur ajoutée pour le client final et vers le « e-commerce » est bien perçue comme des prémisses de transformation à venir des entreprises industrielles ;
- La mise en place de nouveaux modes de travail : les nouvelles technologies de travail en réseaux ou en groupe (messageries, internet, et le groupware) bouleversant le mode de travail ; en interne avec l'émergence d'équipe « projet qualité » complètement transversale avec les organisations traditionnelles, puis progressivement avec les fournisseurs stratégiques ;
- Les TIC permettent le renforcement de la capacité à prendre de bonnes décisions pour la gestion des activités de l'entreprise ;
- Une meilleure connaissance du client grâce aux informations issues des interactions directes avec lui. D'où la possibilité de mieux l'animer, et de le fidéliser pour connaître dans des délais très courts, les évolutions de la demande ;
- Une flexibilité accrue permettant une réactivité aux évolutions des besoins des clients ;
- Impact sur l'image de l'entreprise que procure un investissement dans les TIC innovantes ;
- Une évolution vers plus d'autonomie des salariés : « l'information se consulte, elle ne transmet plus ». chacun dispose de l'information qui est la clé d'une décision pertinente. Chacun peut prendre des décisions au plus proche du problème, faisant gagner l'entreprise en réactivité.

Cependant, l'intégration des TIC doit être accompagnée de changement organisationnel pour être vraiment efficace. Il s'agit notamment :

- Du renforcement de l'autonomie de chacun ;

- La diminution de nombre de niveau hiérarchiques ;
- La mise en place d'une organisation transversale ;
- Le passage d'un pilotage séquentiel des activités à un pilotage interactif ou systémique.

En somme, les TIC ont bouleversant les systèmes d'information, de communication, et d'organisation des entreprises. Elles ont transformée les relations qu'entretienne l'entreprise avec ses partenaires et ses clients avec une plus grande instantanéité, interactivité, réactivité et flexibilité.

## **2. Le rôle de l'innovation dans la compétitivité de l'entreprise**

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de l'environnement, les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation qui est essentiellement pour assurer leur croissance et leur développement une compétitivité durable. En effet les entreprises peuvent grâce à l'innovation développer une compétitivité durable. Dans cette présente section nous avons pensé d'établir d'abord une liaison entre l'innovation et avantage concurrentiel ensuite de monter la relation innovation-compétitivité des entreprises pour arriver au final à une conclusion qui dis qu'une entreprise est compétitive doit avoir ou assurer un avantage concurrentiel et ce par le billet d'innovation.

### **2.1. L'innovation et l'avantage concurrentiel**

L'innovation aujourd'hui est un avantage décisif dans la concurrence internationale.

Elle contribue à assurer un avantage concurrentiel significatif et durable pour l'entreprise.

#### **2.1.1. Définition de l'avantage concurrentiel de l'entreprise**

L'avantage concurrentiel est l'élément que l'entreprise maîtrise mieux que la concurrence et qui lui permet d'être compétitive. C'est donc, un atout stratégique par rapport à la concurrence du fait de position concurrentiel que lui procure cette avance. L'avantage

concurrentiel doit être défendable face aux menaces des concurrents et facilement reconnaissable<sup>40</sup>.

Un avantage concurrentiel est un avantage temporaire de l'entreprise sur ses concurrents. Il procure à l'entreprise, qui le détient une position dominante sur son marché. Cela signifie qu'elle est en tête dans la compétition qu'elle mène contre les autres entreprises concurrentes. Le fait d'être leader de la compétition économique lui permet de bénéficier d'une rente de situation des bénéfices sont supérieurs à ceux des autres firmes<sup>41</sup>.

### **2.1.2. Les différents types de l'avantage concurrentiel**

L'entreprise identifie ses avantages concurrentiels grâce à l'analyse et au diagnostic de sa situation. Les sources de l'avantage concurrentiel peuvent être de trois ordres : le produit, le marché ou la technologie. Les avantages liés au produit : un produit peut apporter à une entreprise un avantage concurrentiel sur les autres firmes pour plusieurs raisons. Il peut être porteur d'une innovation de concept radicale, il peut jouir d'une notoriété exceptionnelle, il correspond parfaitement aux attentes des consommateurs.

- les avantages liés au marché : le marché sur lequel est implantée l'entreprise peut lui procurer un avantage concurrentiel, s'il est particulièrement porteur. C'est le cas par exemple, du marché de l'optique, ou d'autres secteurs liée au vieillissement de la population.
- les avantages liés à la technologie ; enfin certaines entreprises tirent la position dominante liée à leur avantage concurrentiel de l'avance technologie qu'elles ont su acquérir. C'est le cas des firmes, comme le CNES (centre national d'étude spatiales), qui a produit Ariane de certains laboratoires pharmaceutiques, ou encore des firmes mettant en œuvre une technologie déterminante dans leur activité.

M.PORTER<sup>42</sup> qui a développé le concept de l'avantage concurrentiel et qui veut démontrer comment l'organisation élabore la stratégie, celle-ci peut déterminer et

---

<sup>40</sup> Ww.maxicours.com file: auadia.htm AVRIL 2013.

<sup>41</sup> Idem

<sup>42</sup> Michael E. Porter est professeur de stratégie à la Harvard Business School depuis 1973. Il est considéré comme l'un des spécialistes internationaux sur la stratégie concurrentielle et la compétitivité internationale. Ses idées sont maintenant au programme de toutes les écoles de gestion à travers le monde.

contribuer à son succès. En ce sens selon lui, cet avantage met en place une action offensive ou défensive pour créer une position défendable dans une industrie, afin de faire face avec succès aux forces de la concurrence et générer un niveau supérieur de retour sur investissement.

Selon Porter, il existe trois types<sup>43</sup> différentes d'avantages concurrentiel génériques, qu'une entreprise peut suivre :

- Leadership par les coûts moindre coûts : cette stratégie vise à produire à moindre coûts dans tous les secteurs. Le champ d'action est élargi, cherchant à viser simultanément différents segments généralement avec un produit standard, faisant abstraction des éléments essentiels tels que : l'emballage, le design, la publicité ...les sources des gains de coûts, même si elles varient entre les secteurs sont généralement : les économies d'échelle et le savoir-faire, profiter des synergies commerciales ou technologiques, la technologie certifiée, la localisation et la facilité d'accéder aux facteurs productifs et aux marché de la clientèle. Entre autres ;
- Différenciation : optant pour la différenciation signifie qu'une société cherche à devenir unique sur son secteur en ce qui concerne certains domaines du produit/services les plus recherchés par les consommateurs. Du secteur d'activité dans lequel la société agit, ses champs d'action, les garanties, les conditions de paiement l'image la diversité et la qualité des services associés, l'innovation, la proximité par rapport aux clients entre autres. Cette stratégie de la différenciation permet à la société de pratiquer un prix plus élevé ou fidéliser les consommateurs ;
- Ciblage de niches : au travers de la stratégie de ciblage de niches, la société cherche à obtenir un avantage compétitif sur un segment ou un groupe de segment du marché visé, excluant ainsi les autres segments. La stratégie du ciblage de niche peut être divisée en : le ciblage de niche de coût (quand la société cherche un avantage de coûts sur le segment ciblé et le ciblage de niche de différenciation (quand la société cherche la différenciation sur le segment ciblé). La question de base de cette

---

<sup>43</sup>Laurence BILLARD, « une approche dynamique des stratégies génériques de M. PORTER », ESA C.E.R.A.G. université Pierre Mendès France, Grenoble. 1992, p 4.

stratégie, c'est la sélection des segments spécifiques du marché où la concurrence a des difficultés à satisfaire de manière efficace, les besoins des consommateurs.

## **2.2. La préservation de l'avantage concurrentiel**

L'avantage concurrentiel est nécessaire pour se situer en bonne position dans la compétition nationale, voire mondiale. Mais cet avantage n'est jamais définitif, il est seulement temporaire. Ainsi Microsoft, bien qu'ayant un avantage concurrentiel apparaissant comme durable voire définitif, est actuellement fragilisé par la montée en puissance de Google.

L'avantage disparaît généralement lorsque :

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

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

### **2.2.1. Quelques politiques pour conserver son avantage**

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

- **Sauvegarde grâce à la maîtrise des coûts :** Une entreprise qui réussit à maîtriser ses coûts va pouvoir être plus compétitive que ses concurrents en ayant la possibilité de mener une politique offensive de baisse du prix de vente de ses produits. Elle pourra ainsi se confronter plus facilement à ses concurrents en sachant qu'elle a des chances de les dominer par des coûts plus faibles. La maîtrise des coûts peut s'obtenir en menant une politique de rationalisation des

approvisionnements. De la production, de la commercialisation des produits d'économies d'échelle et synergie des ressources peut être déterminant.

L'entreprise réalise des économies d'échelle lorsque l'augmentation de la qualité produite ou distribuées permet de réduire le coût de production unitaire. Ce phénomène est possible grâce à une répartition des charges fixes sur un nombre d'unités produites ou distribuées plus important. En réduisant son coût de revient unitaire l'entreprise augmente sa rentabilité et donc également sa compétitivité.

Les synergies sont obtenues quand la complémentarité ou la coopération entre plusieurs ressources permet une grande efficacité. On peut la résumer par la formule :  $1+1=3$ . En favorisant toutes la synergie possible l'entreprise augmente son efficacité et donc sa compétitivité.

- **Sauvegarde grâce à la qualité :** La recherche de la qualité totale : L'AFNOR définit la qualité d'un produit comme son « aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs ». Actuellement les entreprises vont loin et développent plutôt le concept de « qualité totale » d'un produit. Il s'agit d'un état d'esprit que l'ensemble du personnel doit partager de façon à ce que le client puisse être entièrement satisfait. Le concept de qualité totale tend vers la réalisation de « cinq zéro » : zéro panne en se dotant d'un processus de fabrication fiable, zéro délai en supprimant les attentes, zéro défaut en faisant un produit ou service bienfait du premier coup, zéro stock en livrant en « juste à temps », zéro papier en simplifiant les procédures administratives.

La satisfaction que devrait apporter le produit de qualité devrait augmenter la fidélité du client et concéder à l'entreprise un avantage concurrentiel sur ses concurrents.

La mise en place de normes et labels : depuis 1987, les normes attestent du respect des procédures de qualité dans une entreprise. Les normes ISO (international standard organisation) sont délivrées par un organisme indépendant L'AFNOR en France et sont applicable à tous les secteurs d'activité. La norme ISO 9001 est un gage de qualité pour le consommateur. Centrée sur la satisfaction du client, elle atteste que l'ensemble du personnel de l'entreprise est impliqué dans la démarche

qualité. Les entreprises à qui l'AFNOR accorde le droit de se prévaloir de la norme ISO 9001 pourront plus facilement conquérir des marchés et fidéliser leurs clients.

Les labels, sont des marques commerciales qui attestent de la qualité d'un produit. Ils peuvent être créés par un organisme professionnel une loi ou un organisme public. Ils ont pour objectif de garantir aux consommateurs des produits de qualité avec un contrôle des pouvoirs publics.

- **La sauvegarde grâce l'innovation :** L'innovation donne un avantage décisif à l'entreprise en différenciant ses produits par rapport à ceux de la concurrence ou en lui accordant un monopole temporaire si le procédé ou le produit nouveau est breveté. Les innovations peuvent ainsi donner un avantage cuot en rationalisant l'administration, l'approvisionnement, la production ou la distribution. L'entreprise peut alors utiliser ces économies pour de nouvelles innovations ou diminuer ses prix de façon à gagner des parts de marché et améliorer sa position concurrentielle.

Pour accéder l'innovation, l'entreprise peut selon sa stratégie et ses moyens, créer quelques choses de totalement nouveau ou améliorer l'existant. Elle peut aussi simplement chercher à imiter ses concurrents en surveillant l'évolution des produits et des techniques. La multiplicité des innovations et des compétences à maîtriser pousse les entreprises à une « veille technologique » de façon à surveiller l'évolution des produits et des techniques dans les domaines qui peuvent l'intéresser.

### **2.3. L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité d'une entreprise**

L'innovation à l'heure actuel constitue une arme concurrentiel forte pour toute entreprise, elle permet de renforcer leur position concurrentiel sur les marchés ; par l'augmentation de leurs productivité et l'amélioration de la qualité de leurs produits ou de leurs services ainsi que le développement des compétences clefs. Cette dernière est une source forte de compétitivité. Toute entreprise se doit alors d'être innovante sous peine de se voir durablement dépassé par ses concurrents et donc disparaître.

**2.3.1. L'innovation améliore la compétitivité**

L'innovation est un facteur essentiel de compétitivité. Michael Porter(1985) souligne qu'elle est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

**2.3.1.1. L'innovation améliore la compétitivité prix**

La mise en œuvre de nouvelles techniques de production (innovation de procédé) est synonyme de gains importants de productivité. Grâce à l'utilisation de machines nouvelles ou de nouveaux équipements, permet en général aux entreprises d'accroître leur productivité. Chaque unité produite revient ainsi moins chère à réaliser, ce qui permet de la vendre à un prix inférieur tout en continuant à faire des bénéfices. D'où une meilleure compétitivité-prix. Exemple du fordisme : « la taylorisation » de la production de la Ford T a permis d'accroître de façon considérable la productivité des usines d'assemblage, grâce en particulier, au convoyage automatique des produits en cours d'élaboration entre les postes de travail. Entre 1910 et 1925, le prix d'une automobile Ford T avait été pratiquement divisé par dix »<sup>44</sup> L'augmentation de la productivité, favorable à la compétitivité prix, peut également résulter d'innovation dans l'organisation du travail. Ainsi le taylorisme grâce à la division verticale et horizontale du travail, a permis quadrupler la production des entreprises concernées.

**2.3.1.2. L'innovation améliore la compétitivité hors prix**

L'innovation est aussi un moyen pour l'entreprise d'améliorer sa compétitivité hors prix et ceux-ci par la différenciation et la personnalisation de l'offre produite par exemple, ainsi grâce à une innovation de rupture, une entreprise peut surpasser la concurrence et avoir position de leader sur le marché.

C'est ainsi que Samsung, au bord de la faillite en 1997, est devenue l'un des leaders mondiaux de l'électronique haut de gamme. Grâce en effet à une judicieuse stratégie de différenciation vis-à-vis de ses concurrents chinois.

---

<sup>44</sup> Banque de ressources interactives en science économique et sociales

**Section 2 : Présentation des PME Algériennes et leurs situations de l'innovation**

L'innovation est la clé de la réussite de toute entreprise. Elle assure performance et compétitivité. En Algérie cet aspect est relégué au second plan et rares sont les entreprises qui se dotent de laboratoire de recherche ou d'une direction de la recherche pour aller vers des processus innovants qui permettent un meilleur développement de l'entreprise. De grandes sociétés ont démontré pourtant l'importance d'aller dans ce sens et il est plus judicieux pour les autres de suivre ce chemin pour espérer grandir et acquérir des parts de marchés et surtout aller à l'international. Le passage de l'Algérie d'une économie centralisée à l'économie du marché que son ouverture à l'économie mondiale notamment l'accord <sup>45</sup>d'association avec l'union européenne marque la fin d'une ère et le début d'une nouvelle époque plus adaptée au contexte internationale dans lequel évolue l'ensemble des économies du monde actuel, en recherchant une grande rationalité économique et une meilleure compétitivité.

Dans cette section nous essayons de donner un aperçu sur les PME en Algérie et la situation de l'innovation dans les PME algériennes ensuite les différents politiques mise par l'Etat afin de renforcer les capacités technologiques et le développement de la compétitivité de ces dernières.

**1. Présentation des PME Algériennes**

En Algérie, comme dans d'autres pays, les PME constituent la grande partie du tissu économique, bien que l'importance accordée à celle-ci ne soit pas récente. Ainsi les résultats ne sont apparus qu'à partir des années 2000, après une série de mesure d'accompagnement des entreprises pour les amener à acquérir une capacité suffisante de compétitivité. Il n'est pas facile de parler de l'innovation dans les PME du fait même, de leurs grande hétérogénéité et surtout du caractère très souvent informel de recherche et du développement et donc de la difficulté à spécifier l'origine et le mode de développement de l'innovation dans ses organisations. Vu que ces entreprises sont à la source d'une bonne partie de l'innovation comme l'avait bien noté Schumpeter(1928). Il est vrai que cette innovation dans les PME est plus souvent modeste et graduelle, comme s'est le cas des grandes entreprises. Dans une période où a été affirmée que l'innovation est un élément incontournable pour survivre.

---

<sup>45</sup>La signature intervient en 2002, mais l'entrée en vigueur dut attendre jusqu'au 1 er septembre 2005

Dans cette section nous présenterons les PME algériennes, tel que la définition, les caractéristiques..., d'une part et d'autre part nous tenterons de faire la lumière sur la situation des PME en Algérie à travers des expériences déjà faites.

### **1.1. Les PME en Algérie : définition et développement**

Dans ce cas on va définir la PME en Algérie ainsi son développement.

#### **1.1.1. Définition de la PME**

L'Algérie a adopté la Charte de Bologne sur les PME, en Juin 2000, et défini les différents types d'entreprises comme suit: « la moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars.

La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars. La très petite entreprise (TPE) ou micro-entreprise, y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 Millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars »<sup>46</sup>.

#### **1.1.2. Genèse de développement des MPE en Algérie**

La majorité des PME en Algérie sont nées à partir de la fin des années 1980. La PME avant cette date n'a joué qu'un rôle secondaire. Majoritairement, on peut distinguer trois périodes de l'évolution de la PME depuis l'indépendance.

##### **1.1.2.1. La période 1962-1982**

A la veille de l'indépendance, la plupart des PME qui existaient, étaient aux mains des colonais. Juste après l'indépendance, ces entreprises ont été confiées à des Comités de gestion après le départ de leurs propriétaires étrangers ; elles furent intégrées à partir de 1967 dans des sociétés nationales.

---

<sup>46</sup> Selon les données du ministère de la PME/PMI, Juillet 2007. Alger.

Le premier Code des Investissements qui a été promulgué en 1963 n'a pas eu d'effets notables sur le développement du secteur des PME, et ce, malgré les garanties et les avantages qui comptait accorder aux investisseurs nationaux et étrangers.

Cette période est caractérisée également par l'adoption d'une économie planifiée à prédominance publique et d'une industrialisation basée sur des industries de biens d'équipements et des produits intermédiaires.

Le nouveau Code des Investissements N° 66/284 qui a été promulgué le 15/09/1966 a essayé de faire jouer au secteur privé son rôle dans le développement économique tout en prévoyant une place prédominante pour le secteur public sur les secteurs stratégiques de l'économie. Ce code a obligé les entrepreneurs privés d'obtenir l'agrément de leurs projets auprès de la Commission. La complexité des procédures d'obtention d'agrément ont fait dissoudre la CNI en (1981).

A vrai dire, la PME a été considérée durant toute cette période comme « appoint » au secteur public, car toutes les politiques sont concentrées sur le développement de ce dernier laissant en marge le secteur privé se débrouiller comme il peut. De ce fait, le promoteur privé a investi des créneaux qui nécessitent peu une maîtrise de la technologie et une présence d'une main d'œuvre qualifiée ; à savoir le commerce et les services.

Une fiscalité lourde, une législation du travail rude et la fermeture du commerce extérieure, telles étaient les principaux blocages de cette période pour l'émancipation de la PME privée.

### **1.1.2.2. La période 1982-1988**

Durant cette période, de grandes réformes ont été amorcées sous toujours le système de l'économie administrée. Les deux plans quinquennaux (1980/1984) et (1985/1989) sont l'exemple de ces réformes entamées en faveur du secteur privé. Il y a eu parallèlement une promulgation d'un nouveau cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement privé (loi du 21/08/1982) qui a dicté un ensemble de mesures favorables aux PME telles que :

- Le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières ;

- L'accès, même limité, aux autorisations globales d'importations (A.G.I) ainsi qu'au système des importations sans paiement. (CNES, 2002) ;
- Cette période est caractérisée également par certains obstacles aux PME tels que ;
- Le financement par les banques ne dépasse pas 30 % du montant total de l'investissement ;
- Les montants investis sont limités à 30 millions de DA pour la société à responsabilité limitée(SARL) ou par actions et 10 millions de DA pour l'entreprise individuelle ou au nom collectif ;
- L'interdiction de posséder plusieurs affaires.

### **1.1.2.3. A partir de 1988**

L'Algérie a connu à partir de 1988 une phase de transition vers l'économie de marché, c'est ce qui l'a conduit à établir des relations avec les institutions internationales tels que le FMI et la Banque Mondiale pour atténuer la crise de sa dette extérieure d'une part, et à l'application d'un régime de politique monétaire, financière, économique et commerciale d'une autre part qui lui a dicté la privatisation de nombreuses entreprises publiques, et a contribué au développement des petites et moyennes entreprises dans certaines activités de l'économie. Ces activités concernent la transformation des métaux ainsi que les petites industries mécaniques et électroniques.

Les changements d'orientation de la politique économique et l'adoption des plans d'ajustement structurel avaient définitivement scellé le passage de l'économie vers l'organisation marchande.

L'État a mis en place un nouveau cadre législatif et plusieurs réformes liées aux programmes de redressement économique, au système juridique pour le développement de l'investissement et la promotion des petites et moyennes entreprises telles que le nouveau code d'Investissement qui a été promulgué le 05/10/1993 relatif à la promotion de l'investissement. Ce code a eu pour objectifs, la promotion de l'investissement, l'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers, remplacement de l'agrément obligatoire par une simple déclaration pour investir auprès des institutions administratives concernées, réduction des délais d'études de dossiers, le renforcement des garanties.

#### 1.1.2.4. La période 1993-2012

Cette vague de réformes va aboutir à la promulgation d'un code d'investissement à d'opté par le décret législatif du *05 octobre 1993* relatif à la promotion de l'investissement.

Ce code va non seulement consacrer définitivement la liberté d'investir, mais aussi accorder des avantages substantiels aux investisseurs, qu'ils soient nationaux ou étrangers en garantissant leur égalité devant la loi. Une agence de promotion de soutien et de suivi des investissements (*APSI*) a été créée et chargée de l'assistance et de l'encadrement des investisseurs.

Il faut reconnaître dans cette démarche d'encouragement de l'esprit entrepreneurial que l'Etat est confronté à un grave problème de chômage dont le taux a atteint près de 30% en 2000 et touchant particulièrement les jeunes, même les diplômés de l'enseignement supérieur.

Et pour remédier à ce déséquilibre, les différents mécanismes mis en place par l'Etat avaient pour ambition la création de 2 millions d'emplois et de 100000 PME à l'horizon de 2010.<sup>47</sup>

**Tableau n° 1: Evolution des PME durant la période (2002-2012)**

Années	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>PME privés</b>	189552	207949	225449	245842	269806	293946	392013	408155	473482	512428	550511
<b>PME publique</b>	788	788	788	874	739	666	626	598	560	572	577
<b>Artisans</b>	51523	79850	86732	96072	106222	116347	121887	162085	133255	146881	160768
<b>Total</b>	261853	288577	312959	342788	376767	4109559	519526	570838	607297	659 309	711 832

(Source : Ministère de la petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, Direction des systèmes d'information et des statistiques ; Bulletin D'information, N°10 et N°22.11.12/www.pmeart-dz .org).

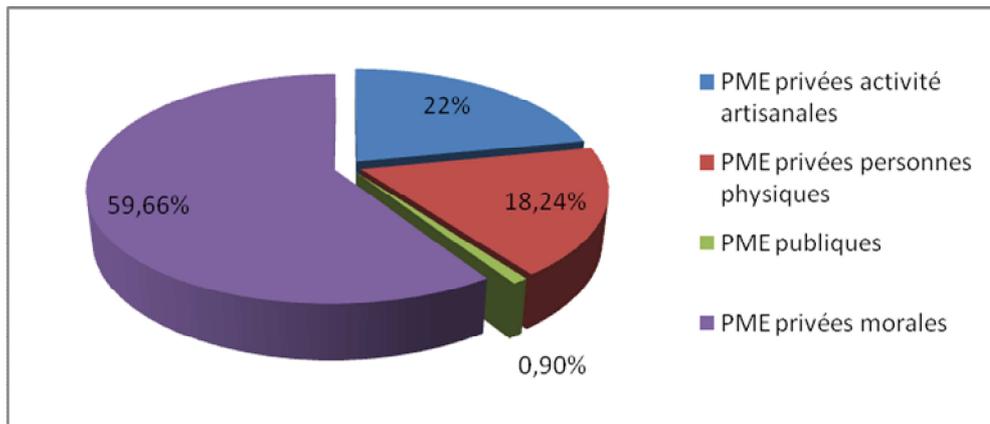
#### 1.1.3. Présentation de la population globale des PME en Algérie

A la fin septembre 2011, la population des PME dans ses principales composantes, se lève à 642913 entité dont près de 60% sont constituées de personnes morales<sup>48</sup>, le reste des entreprises sont soit personnes physiques (18,24%), soit relevant des activités artisanales (22%). Il ya 599 PME qui relève encore du gérant étatique (figure n°4).

<sup>47</sup>Benzohra, (B), Les structures d'accompagnement et d'appui pour les entrepreneurs : le cas de l'entrepreneuriat en Algérie, Colloque international Entrepreneuriat et innovation dans les pays en voie de développement, 2005

<sup>48</sup>Une personne morale est le groupement de personnes formant une société ou une fonction ou autre, jouissant de la même personnalité juridique que la personne physique.

Figure n°3 : population de secteur de la PME



(Source : réalisé par nos même à partir du bulletin d'information n° 19 du ministère de la PME et de l'artisanat).

### 1.2. La réalité de l'innovation dans les PME Algériennes

A partir des années 80, l'économie algérienne à connu une radicale en passant de l'économie planifiée à l'économie de marché. Afin de suivre l'évolution économique mondiale, les entreprises ont recouru à la pratique de l'innovation.

« L'entreprise doit développer ses compétences pour être dans une démarche permanente d'innovation, devancer le marché et la concurrence plutôt que les suivre. Elle doit apprendre à remettre en cause sa façon de concevoir, développer, fabriquer, lancer et vendre de nouveaux produits tout en gérant les opérations quotidiennes »<sup>49</sup>. Dans ce cas qu'elle est la réalité de l'innovation en Algérie.

La réalité de l'innovation en Algérie est caractérisée par la récession et l'absence des relations de travail entre les PME et la stratégie de formation et de recherche scientifique. Ainsi les PME manifeste en matière d'innovation et de recherche et développement ; quant au centre de recherche, ils sont incapables de valoriser les produits de leurs investigations par un réel transfert vers l'entreprise. La veille technologique, existant à l'état diffus dans la PME, n'est pas structurée et prise en charge dans le cadre d'un processus déterminé et d'objectif précis. Les manager des PME ne perçoivent pas toujours l'importance de l'innovation en tant que facteurs de compétitivité, d'où le manque d'intérêt pour un rapprochement avec l'université et les centre de recherche.

<sup>49</sup> MAYER Hugues-Arnaud, « Encourager l'innovation dans les MPE françaises », MEDEF, 2002, p 3.

**1.3. Innovation des entreprises appartenant au secteur de la PME en Algérie**

Longtemps, on avait cru que seule la grande taille favorisait davantage l'innovation. Or une telle taille, de par sa complexité à gérer, peut influencer sur les capacités relationnelles et générer des blocages au niveau des efforts de recherche, confrontant les acteurs impliqués à des problèmes de coordination. Ce n'est que récemment que des études montrent que la petite taille favorise mieux l'esprit de corps et l'efficacité des efforts des petites équipes de recherche, permettant la construction d'une collaboration durable.

En outre, les PME sont plus enclines à tisser des liens avec les autres acteurs sociaux et à ne pas perdre trop de temps. D'autant plus qu'elles sont motivées par des considérations liées de plus en plus aux gains de parts de marché. Les PME sont plus efficaces que les grandes en égard à la capacité d'adaptation de leurs systèmes de régulation sociale « à la légitimation de leurs projets » et aux efforts consacrés à la Recherche et Développement (R&D). Ainsi, sont-elles plus aptes à réaliser des performances satisfaisantes et à aboutir à des résultats plus rapides dans le domaine de l'innovation.

Les petites et moyennes entreprises algériennes ont été marginalisées jusqu'à la fin des années quatre-vingt au profit de la grande dimension. Elles ont évolué dans un environnement totalement défavorable, et étaient concentrées sur des activités de transformation courante et à très faibles valeurs ajoutées et intensité technologique. Ce n'est qu'à partir de l'introduction des réformes économiques au début des années quatre-vingt dix en vue d'une libéralisation de l'économie que les pouvoirs publics ont commencé réellement à accorder une attention particulière aux PME.

Afin d'améliorer l'environnement des entreprises de petite taille et de promouvoir leur développement, en 2000 les pouvoirs publics ont mis en place un programme de mise à niveau co-financé par l'Union Européenne. Le but de ce programme est d'améliorer les capacités de production de ces entreprises, une meilleure compétitivité et une insertion dans le marché mondial en vue de l'adhésion du pays en 2010 à l'OMC ainsi que l'accession à la zone de libre échange euro méditerranéenne. Le secteur de la PME a bénéficié aussi d'un programme de mise à niveau de la compétitivité industrielle et de développement des services d'appui technologiques et de conseils à l'industrie. L'objectif étant de stimuler l'innovation dans ces entreprises.

#### 1.4. Les capacités d'innovation des PME algériennes

En Algérie, les dépenses en matière de Recherche et Développement représentent moins de 1% du PIB. Cette faible part s'explique en grande partie par la faiblesse du secteur privé dans l'investissement en recherche. L'innovation est plus ou moins présente dans les grandes entreprises, cependant les PME ne participent pas assez aux activités de recherche et d'innovation. En l'absence de statistiques qui concernent l'innovation en Algérie, si on prend comme indicateur le dépôt de brevets d'innovation, l'Institut National Algérien de la Propriété Industrielle (INAPI) a enregistré jusqu'à présent plus de 2000<sup>50</sup> inventions protégées par des brevets, dont 80% sont d'origine étrangère, les 20% restantes concernent les grandes entreprises nationales et très rarement les PME. Les PME algériennes se caractérisent souvent par une insuffisance des capacités d'innovation.

En effet, plusieurs obstacles entravent le développement des projets d'innovation dans ces entreprises. La plupart des entreprises de petite taille ont des ressources financières limitées.

Pour financer les efforts de recherche et développement ou les investissements liés à l'innovation, ces entreprises se trouvent confrontées à l'obstacle de l'accès au financement externe. En Algérie les banques n'accordent pas assez de crédits aux PME, et il y a une absence de marché assurant une offre de capital-risque ou de capitaux d'amorçage. Un autre obstacle qui entrave le développement de l'innovation dans les entreprises de petites tailles est le manque d'information sur les évolutions technologiques.

De plus, Il y a un manque de maîtrise des technologies et des nouveaux savoirs pour soutenir le processus de l'innovation. En effet, les compétences internes des PME algériennes (chercheurs, techniciens, agent de production et de commercialisation, etc. devant pouvoir absorber les opportunités technologiques) sont faibles. A ce titre, il faut souligner qu'en Algérie il n'existe pas de soutien financier des pouvoirs publics à la formation pour les petites et moyennes entreprises afin d'améliorer leur compétence. La mise en place de politiques publiques d'aide à l'innovation est d'une grande importance pour faciliter l'émergence du processus de l'innovation dans les PME.

---

<sup>50</sup>HAUDEVILLE Bernard, YOUNES Ridha, BOUCIDA, « les relations entre activité technologiques, innovation et croissance dans les PME algériennes », une étude empirique sur un échantillon d'entreprises, Université Paul Cézanne, Aix Marseille III, p 8.

Les aides financières en faveur de ces entreprises ont pour objectif de soutenir les investissements liés à l'innovation et l'effort de recherche. Les relais et les structures d'appui permettent aussi aux petites et moyennes entreprises de réunir les connaissances et les savoir-faire et facilitent les transferts de technologies, afin de favoriser le développement des projets d'innovation. En ce qui concerne les relais et les structures d'appui, il existe la Chambre Algérienne Locale de la Production Industrielle (CALPI), Ceci entre dans le cadre du partenariat entre les pays de l'Union Européenne et les pays Méditerranéens (Programme MEDA) dont la mission est d'accompagner les PME afin de leur faciliter l'acquisition des nouveaux investissements (les nouvelles technologies), et la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI) qui a pour rôle de fournir des informations aux entreprises sur les évolutions technologiques, les marchés et les produits.

Cependant, les actions de ces structures en faveur des PME sont limitées. En dépit des efforts et de la prise de conscience des enjeux, les pouvoirs publics algériens n'ont pas encore réussi à instaurer une véritable politique d'innovation afin de promouvoir le développement et la compétitivité des entreprises<sup>51</sup>.

### **1.5. L'Innovation en Algérie Selon l'indice mondiale l'OMPI**

En matière d'innovation, l'Algérie peut attendre et les perspectives ne semblent pas s'améliorer si l'on se réfère au dernier rapport lié à l'Indice mondial de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) pour l'édition 2013.

Dans ce classement 2013, l'Algérie perd 14 places en se classant au 138e rang mondial (sur 142 pays au total) en matière d'innovation, avec une note de 23,11/100. Dans le sous-indice input de l'innovation, elle arrive à la 112e place (31,61/100), contre la 141e place (12,62/100) dans le sous-indice output de l'innovation. Par secteurs, l'Algérie réalise la 118e place dans le chapitre « Institutions » qui comprennent les politiques de régulation, de l'environnement des affaires et de développement durable. Dans le chapitre « Ressources humaines et Recherche », l'Algérie se classe 79e mondial (47,1/100). En matière d'infrastructures TIC et autres, elle réalise la 93 place (125e pour les e-services gouvernementaux et 111e pour l'e-participation). Alors qu'en ce qui concerne la

---

<sup>51</sup> GACEM Samira & Khaled KHEBBACHE, « Le processus d'innovation dans les PME Algériennes », 2011, Université Bejaia.

« sophistication du marché » (crédits bancaires, investissement et concurrence), l'Algérie arrive à la 114e place (38,4/100). Dans le chapitre « Sophistication de l'économie » qui comprend le niveau de formation des travailleurs, la recherche et développement, et les brevets, l'Algérie fait pire que son classement global en arrivant à 139e place. Tout comme dans le « L'Output de créativité », qui comprend la création d'entreprises TIC et la créativité on-line, où elle atteint la 140e place. Parmi d'autres pays du classement mondial de l'innovation, nous retrouvons l'Egypte (108e), la Syrie (134e), et le Yémen (142e). Comme pour Oman, le Koweït, les Emirats Arabes unis, le Bahreïn, le Yémen, la Syrie, l'Azerbaïdjan, l'Egypte et le Liban, les performances de l'Algérie en matière d'innovation sont jugées en-dessous de leurs niveaux de revenus. La Tunisie est en tête du Maghreb dans l'indice mondial de l'innovation 2013 (GII 2013) de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI). Même avec la perte de 11 places, la Tunisie se classe à la 70e position mondiale, dans la catégorie des pays à revenu moyen-supérieur, avec une note de 35,82/100. Dans le GII 2013 de l'OMPI, le Maroc a perdu 4 places, en se classant 92e mondial avec une note de 30,89/100, dans la catégorie des pays à bas revenus<sup>52</sup>.

## **2. La compétitivité des PME Algériennes**

Aujourd'hui, nous vivons dans une période de transition caractérisée par la concurrence globale, le changement effréné, le flux rapide de l'information et de la communication, la complexité croissante des affaires et la mondialisation envahissante. A ce sujet, nous pouvons observer tous les jours : plus de fusions et d'acquisitions de nouveaux concurrents qui entrent dans le marché, d'agences régulatrices prenant des mesures qui élargissent la compétition et de nouvelles technologies qui changent les règles établies du jeu. Le rythme du changement est devenu si rapide qu'il conduit à un type différent d'entreprises qui caractérise entièrement cette ère nouvelle des affaires. Ce nouvel environnement est également caractérisé par « des progrès technologiques de grande envergure et par un consommateur qui s'est ajusté à ce rythme très rapide et dont les préférences sont inconsistantes et changent avec la vitesse d'un spot publicitaire à la télévision ».

La concurrence vient de subir une mutation. La compétition est maintenant basée beaucoup plus sur les capacités que sur les capitaux. La nouvelle dynamique concurrentielle a

---

<sup>52</sup>[www.wikipedia.comhttp:///D:/Nouveaudossier/CHAPITRE0L4INNOVATION,ECA9rie.htm](http://www.wikipedia.comhttp:///D:/Nouveaudossier/CHAPITRE0L4INNOVATION,ECA9rie.htm) mardi 27 mai 2014.

mené à une plus grande instabilité dans la rentabilité des entreprises. Les nouveaux produits, les services, et les concurrents émergent avec une vitesse très rapide. La pression de la concurrence s'est intensifiée, elle devient plus dure et il est plus difficile d'atteindre le leadership du marché et de rester au sommet. Dans cette section on va traiter les programme d'appui à la compétitivité des entreprises.

## **2.1. Les programmes d'appui à la compétitivité des entreprises**

L'Algérie a mis à la disposition de ses PME un ensemble de programmes d'appui destinés à booster leur compétitivité. Il s'agit des programmes suivants : le Programme National de l'Amélioration de la compétitivité industrielle, le Programme ED PME (MEDA) et le Programme National de Mise à Niveau de la PME.<sup>53</sup>

### **2.1.1. Programme National pour l'Amélioration de la Compétitivité Industrielle**

Ce programme est piloté par le Ministère de l'Industrie. Il a pour objectifs d'améliorer le potentiel de l'entreprise industrielle de plus de 20 salariés et de renforcer sa compétitivité. Il comporte deux phases, la phase Diagnostic et la phase Plan. Pour la période janvier 2002 au 31décembre 2005, ce programme a réalisé le bilan suivant :

- La phase Diagnostic : il a reçu 324 demandes, il a traité 317 en retenant 218 et en rejetant 99;
- La phase Plan : il a soumis 110 dossiers et traité 96 dont 93 ont bénéficié de la réalisation du

Plan de Mise à Niveau.

Ce programme a été corrélé par 4 certifications ISO 14000 pour 4 entreprises. (ONUUDI, 2006 ; Boughadou, 2006).

---

<sup>53</sup> MERZOUK FARIDA « PME et compétitivité en Algérie »farida\_merzouk@yahoo.frUniversité de Bouira - Algérie

### 2.1.2. Programme d'Appui au Développement des PME (Euro Développement PME)

Le programme EDPME a été lancé à partir de 2002 et a pris fin en fin 2007. Il est le projet d'appui le plus important en termes de ressources mobilisées, avec un budget de 62,9 millions d'euros. Il vise la mise à niveau des entreprises privées industrielle ainsi que les entreprises qui sont liées au secteur de l'industrie dont la taille est comprise entre 20 et 250 salariés. Le projet est domicilié auprès du Ministère de la PME et de l'Artisanat et financé par ce dernier conjointement avec la Commission Européenne. Il est dirigé par une Unité de Gestion de Projet (UGP) qui a pour missions, la coordination et la gestion opérationnelle des activités du projet. Il dispose d'un siège à Alger et de cinq antennes dans les régions : Alger, Annaba, Ghardaïa, Oran et Sétif. Il est constitué de trois volets :<sup>54</sup>

- **Volet 1 : Appui direct aux PME** : il s'agit entre autres la réalisation de pré diagnostic, d'actions de mise à niveau dans les entreprises et l'organisation de séminaires de formation. À fin décembre 2007, ce programme a fait bénéficier 445 entreprises d'actions de mise à niveau ;
- **Volet 2 : Appui financier** : le projet a fourni un appui à la création d'un Fonds de Garantie des Crédits aux PME (FGAR) et a permis la formation d'analystes des banques algériennes aux techniques d'appréciation des risques entreprise ;
- **Volet 3 : Appui à l'environnement institutionnel des PME** : le projet a permis la création d'un Conseil National Consultatif de la PME. Il a aussi financé des formations destinées aux associations patronales et professionnelles ainsi qu'aux chambres de commerce et d'industrie étaux cadres du Ministère de la PME et de l'Artisanat. (Boughadou, 2006 ; ONUDI, 2006 ; MPMEA, 2007). Une étude d'impact du programme ED Pme a été réalisée au deuxième trimestre 2006 a révélé que :
  - La mise à niveau intéresse toutes les entreprises ;
  - L'impact du programme est jugé en majorité, satisfaisant sur l'évolution de l'entreprise ;

---

<sup>54</sup> MERZOUK FARIDA, op.cit.

- Pour beaucoup de patrons, la compétitivité de leurs entreprises reste difficile à corrélérer avec les actions de la mise à niveau ;
- Certaines entreprises considèrent que le programme de mise à niveau ne satisfait pas leurs principales préoccupations.

### **2.1.3. Le Programme National de Mise à Niveau de la PME**

Afin d'améliorer l'environnement des entreprises de petite taille<sup>5</sup> et de promouvoir leur développement, étant données qu'elles ne sont pas prises dans le cadre des programmes précédents, les pouvoirs publics par l'intermédiaire du Ministère de la PME et de l'Artisanat ont mis en place un programme de mise à niveau co-financé par l'Union Européenne en l'année 2000.

Le but de ce programme est d'améliorer les capacités de production de ces entreprises, une meilleure compétitivité au niveau des prix/qualité et innovation ainsi qu'une insertion dans le marché mondial. Le financement de ce programme est de l'ordre de 1 milliards DA annuellement.

Pour piloter ce programme, l'Etat a créé l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) par le décret exécutif N° 05-165 du 3 mai 2005. (Boughadou, 2006, MPEMA, 2007).<sup>55</sup>

## **2.2. L'environnement des affaires**

Le cadre institutionnel algérien a connu de profondes mutations depuis 1990. Après une période de plus de 20 ans dominée par le secteur public, l'Etat donne une chance officielle<sup>6</sup> pour le secteur privé de sortir de sa coquée à travers la promulgation de différentes lois relatives au développement de l'investissement privé, comme nous l'avons vu dans les sections précédentes.<sup>56</sup>

Toutefois, si le cadre réglementaire assoupli a permis l'essor du secteur privé, la réforme de la fiscalité, du droit des affaires et de l'administration reste encore inachevée et trop lente pour répondre aux exigences du marché. En effet, le climat des affaires s'analyse

---

<sup>55</sup> MERZOUK FARIDA, op.cit.

<sup>56</sup> Idem

sous trois volets : les indicateurs de gouvernance publique, les évaluations du climat d'investissement et les indicateurs de « la pratique des affaires ».

### **2.2.1. Les indicateurs de gouvernance**

Allient les indices de la qualité de l'administration publique (telles que la corruption et la prévisibilité des politiques) aux indices qui produisent une gouvernance (salaires dans la fonction publique, type et organisation des élections par exemple). Une étude réalisée par le FMI (2006) a analysé le climat des affaires en Algérie tout en la comparant avec les pays de l'EUPERI<sup>57</sup>. Selon cette étude l'Algérie est classée l'avant dernière de son groupe juste devant l'Ukraine avec une qualité de gouvernance faible.

### **2.2.2. Les évaluations du climat d'investissement (ECI)**

Mesurent la vision des chefs des entreprises concernant la gravité des obstacles au fonctionnement et à la croissance de leurs entreprises, tels que : les politiques et les services de l'administration publique ; la qualité et la quantité des infrastructures physiques ; la structure et les fonctions des marchés de main-d'œuvre, de capitaux et de produits ; les relations entre les entreprises et les réseaux d'entreprises; l'exécution des contrats ; l'efficacité de la réglementation ; la fiscalité et la réglementation douanière et l'ordre public et autres aspects de la gouvernance. Selon l'ECI réalisé par la Banque Mondiale en 2008, l'Algérie est classée derrière tous ses concurrents comme lieu d'attractivité pour l'exercice d'une activité d'entreprise et 132ème sur l'ensemble des pays (181).

## **3. Politique de la concurrence**

L'ouverture de l'économie algérienne sur l'extérieur via les Accords d'association avec l'Union Européenne, de libre échange avec d'autres pays et la future adhésion à l'OMC, ont accentué la concurrence sur le marché national. Ceci exige une harmonisation du régime juridique de la concurrence.

L'Algérie a mis en place un régime de concurrence régi par l'ordonnance 03-03 du 19 juillet 2003 qui abroge l'ordonnance N° 95-06 du 25 janvier 1995. Ce régime est largement inspiré de la législation européenne de la concurrence. Il a pour objectif la protection de la

---

<sup>57</sup> Les 18 pays de l'EUPERI sont l'Estonie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la République Tchèque, la République Slovaque, l'Ukraine, la Hongrie, la Roumanie, la Bulgarie, la Turquie, la Macédoine, la Slovénie, la Croatie, la Bosnie-Herzégovine, l'Albanie, la Tunisie et le Maroc

libre concurrence et la garantie de la transparence et la loyauté dans les pratiques commerciales. Pour ce faire, il détermine des règles strictes contre les pratiques déloyales des acteurs économiques contre d'autres notamment les PME. L'abus de position dominante est également interdite par ce régime, qui consiste à ce que une grande entreprise utilise sa position dominante sur le marché pour étouffer des concurrents de moindre taille, ainsi que l'interdiction des actions concertées qui créent ou renforcent ces positions dominantes. L'Algérie surveille aussi d'éventuels accords sur les prix entre les grandes entreprises qui risquent d'entraver la concurrence.

Cependant, le régime sur la concurrence est vu par les opérateurs privés comme étant répressif, notamment la persistance du favoritisme du secteur public. En effet le Gouvernement demandent aux opérateurs publics (administrations et collectivités, organismes d'Etat et entreprises publiques) d'acheter leurs biens et services d'abord et en priorité auprès d'autres institutions de l'Etat. D'ailleurs l'ensemble des pratiques dénoncées relève de la pratique d'abus de position dominante par les entreprises du secteur public. Et ceci paraît paradoxal qu'on sait que le secteur public ne participe qu'à moins de 13 % de la valeur ajoutée totale. (OCDE, 2004 ; Banque Mondiale, 2005).

Un autre aspect qui marque la concurrence en Algérie, c'est bien le secteur informel qui représente aujourd'hui plus de 34 % du PIB. L'existence de ce secteur exerce, au moyen des pratiques déloyales, une pression sur le libre jeu de la concurrence et affecte la compétitivité des entreprises privées notamment de petite taille.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> MERZOUK FARIDA « PME et compétitivité en Algérie »farida\_merzouk@yahoo.frUniversité de Bouira - Algérie

## **Conclusion**

L'innovation est un facteur essentiel de la compétitivité, la mise en œuvre de nouvelles techniques de production (innovation de procédés) est synonyme de gains importants de productivité et l'innovation dans l'organisation du travail est favorable à l'augmentation de la productivité ce qui traduit une amélioration de la compétitivité prix.

L'innovation est aussi un moyen pour l'entreprise d'améliorer sa compétitivité hors prix et ceci se résume par la différenciation et la personnalisation de ses offres.

En Algérie l'activité de dépôt de brevet d'innovation concerne souvent les grandes entreprises, les entreprises de petite dimension qui font de l'innovation n'ont pas recours au dépôt de brevet, pourtant c'est un moyen de tirer des revenus financiers et aussi un moyen de se protéger.

# *Chapitre III*

## **Chapitre III : L'analyse de l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises cas des PME industrielles de la wilaya de Bejaïa**

### **Introduction**

A l'heure actuelle le développement économique des entreprises est conditionné par leur compétences c'est-à-dire une entreprise qui n'arrive pas à innover se mettra à disparaître. Face à la concurrence accrue due à l'ouverture du marché extérieur et la variation des préférences et des goûts des consommateurs qui ne sont plus ceux des années 80, les entreprises de différents secteurs d'activités doivent intégrer dans leurs programmes de développement ; les stratégies d'innovation afin d'assurer leur pérennité et notamment d'améliorer leur compétitivité.

Dans cet ordre d'idées nous avons attiré l'attention de faire une enquête sur le terrain et nous avons pris un échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaïa en vue de collecter des données exploitables pour l'élaboration de notre travail. Dans ce chapitre nous allons présenter les PME industrielles de la wilaya de Bejaïa et la méthodologie et le choix de l'échantillon, la deuxième section nous allons analyser les principaux résultats de l'enquête.

### **Section 1 : Présentation des PME de la wilaya de Bejaïa et l'enquête de terrain**

Dans cette section nous allons présenter les PME de la wilaya de Bejaïa, dans la première partie et la présentation de l'enquête et son déroulement ainsi le choix de l'échantillon dans la deuxième partie.

#### **1. Présentation des PME de la wilaya de Bejaïa**

Dans cette partie nous allons traiter les caractéristiques géographiques et économiques de la wilaya de Bejaïa.

##### **1.1. Les caractéristiques géographiques et sociales de la wilaya de Bejaïa**

La wilaya de Bejaïa est située au Nord-est de l'Algérie et est délimitée au Nord par la mer méditerranéenne, au Sud par la wilaya de Boira et de Bordj Bouaridj, à l'Ouest par la wilaya de Tizi-Ouzou et à l'Est par la wilaya de Sétif. Issue d'un découpage administratif réalisé en 1974, cette wilaya est, dans l'ensemble, une région montagneuse avec les massifs de Djurdjura et de Bouhatem au nord et les massifs des Babors et de Boussalem au sud qui l'enserment. Coupée par la vallée de la SOMMAM qui est longue de 80 km, la région dispose

également d'une plaine costière d'une longueur de 30km. La superficie totale du territoire est de 3261 km<sup>2</sup> abritant une population totale de près d'un million d'habitants. Au plan administratif, la wilaya contient 52 communes (niveaux décentralisés) et 19 daïras (niveaux déconcentrés)<sup>59</sup>.

### 1.1.1. Présentation de la population des PME de la wilaya de Bejaïa

Le nombre total dans la wilaya de Bejaïa arrêté au 31 Mars 2014 déclarées auprès de la caisse nationale des assurances sociales (CNAS), s'élève à **17 736** PME contre **17 164** enregistrées à la fin du trimestre précédent.

Les PME opérationnelle sur le territoire de la wilaya emploient, selon le même fichier, un effectif total de **53 885** emplois déclarés sans tenir compte des employeurs déclarés auprès de la caisse nationale des non salariés (CASNOS).

- **Les PME privées :** Le nombre de PME privées s'élève à **17 736** PME privées à la fin de premier trimestre 2014. Ces entreprises constituent la composante majeure de la population des PME opérationnelle, et emploient, selon la même source un effectif totale de **51 421** emplois déclarés. La dynamique et la mouvance de cette catégorie d'entreprises se sont traduites par une croissance trimestrielle de **572** entreprises.
- **Les PME publiques :** Le nombre total des PME publique enregistrées à la fin de premier trimestre 2014 est de **41** PME, soit un taux de **0,27%** par rapport au nombre total des PME.

Les PME publiques emploient, selon la même source, un effectif total de **2 464**.

**Tableau n°2 : représentation de la population du secteur de la PME de BJAIA**

Nature des PME	Nombre des PME	Emplois
PME privées	<b>17 736</b>	<b>51 421</b>
PME publiques	<b>41</b>	<b>2 464</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17 777</b>	<b>53 885</b>

(Source : exploitation du fichier CNAS)

<sup>59</sup> Mohamed-Amokrane Zoreli , « La wilaya de Bejaia, vers le développement durable et global Par la Construction d'une intelligence territoriale », Enseignant-chercheur, université de Bejaia zoreli.univbejaia@gmail.com 12 /5 /2014.

Il est souligné que les PME publiques ne représentent qu'une infime partie de la sphère des PME dans la wilaya de Bejaïa, avec 41 PME soit un taux 0,23% des PME privées<sup>60</sup>.

### 1.1.2. Répartition des PME par secteurs d'activité regroupés

**Tableau n°3 : Répartition des PME par secteurs d'activité regroupés**

Groupes de secteurs	Nombre des PME	%	Contenu
Services	10 643	60	-transport et communication - commerces -hôtelleries et restauration -services fournis aux entreprises -services fournis aux ménages -affaires immobilières -services pour collectivités
Bâtiment et travaux Publique	4 270	24,08	-bâtiment et travaux publics
Industrielle	2434	13,72	-mines et carrières -ISMME -matériaux de construction -chimies, plastiques -industrie agroalimentaires -industrie du textile -industrie du cuir -industrie de bois et papier -industrie diverses
Agriculture et pêche	386	2,18	-agriculture et pêche
Services liés aux industries	03	0,02	-services et travaux pétroliers -eaux et énergie -hydrocarbures
Total	17 736	100	

(Source : exploitation fichier CNAS).

<sup>60</sup> Selon la direction PME/PMI de la wilaya de Bejaïa

On note, à cet égard, que les secteurs où la création d'entreprise a été la plus forte restent ceux des services (60%) en suite BTPH (24,08%), et l'industrie (13,72%) et l'agriculture (2,18%).

## **2. Présentation de l'enquête**

Afin de répondre à notre problématique, nous avons procédé, à une enquête de terrain sous forme de questionnaire destinés à quelques entreprises ; généralement des PME de la wilaya de Bejaïa. La section fera l'objet d'une description de l'enquête en expliquant son déroulement, ainsi la présentation des PME de la wilaya de Bejaïa, et l'identification de l'échantillon d'analyse.

### **2.1. Le déroulement de l'enquête**

Notre échantillon est fixé en totalité sur les entreprises privés, pour de leurs prédominance sur le territoire de la wilaya de Bejaïa et la concurrence qui s'établie entre ces dernières.

Notre enquête a été réalisée durant le mois de mai auprès de 10 entreprises situées dans le territoire de la wilaya de Bejaïa. Pendant cette période nous avons pu visiter quelques entreprises qui nous ont bien accueillies tell qu'ALEXO de AMIZOR ....

La mission de l'enquête auprès des entreprises privées n'a pas été facile, nous avons rencontré de nombreuses difficultés ; certains entreprises ont nous même pas permis d'accéder aux responsable et d'autre qui ont exigé le dépôt du questionnaire au niveau de poste de sécurité. Toute fois un bon nombre des entreprises enquêtées ont répondu favorablement à notre préoccupation malgré qu'il y ait des questions qui ont fait l'objet de nos réponses ; l'objectif ultime est d'arriver à décortiquer les réponses au questionnaire afin de pouvoir analyser et interpréter les résultats et ressortir la conclusion qui convient à notre travail.

### **2.2. Le choix de l'échantillon**

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

- La concentration de la plupart des entreprises dans les zones industrielle et les zones d'activités ;
- L'échantillon pris est représentatif.

Suite aux difficultés rencontrées durant la période de collecte des données nous n'avons pas la possibilité de choisir l'échantillon exacte, parce qu'il y a quelques entreprises qui ont refusé de répondre à notre questionnaire.

### **2.3. Le contenu de questionnaires**

Le questionnaire que nous avons élaboré comportait 40 questions regroupées en trois(3) grandes parties et un entretien que nous avons fait aussi pour enrichir et approfondir notre champ de recherche. La première partie est réservée à l'identification et caractéristiques de l'entreprise c'est-à-dire rechercher des données de bases et chiffrés sur l'entreprise (filiale, d'activité, effectifs, pourcentage du chiffre d'affaire....). L'objectif de ces questions est de savoir la taille de l'entreprise et son poids économique dans l'économie régionale en particulier et dans l'économie nationale en générale.

La seconde partie, est celle relative à l'innovation, elle vise essentiellement à savoir la situation de l'innovation au sein de ces entreprises ; la structure de R&D, le rôle des ressources humaines dans le développement des activités ou des projets d'innovations ainsi que leurs relations avec les centres de recherche tels que l'université et les bureaux d'études.

La dernière partie est consacrée à la compétitivité des entreprises et qui vise également à reconnaître à quel degré performance et de compétitivité sont arrivées ces dernières ; et ce par la recherche de ses atouts à travers notre souci majeur et de faire ressortir que l'innovation constitue un facteur déterminant dans la compétitivité des entreprises.

### **2.4. La taille et la structure de l'échantillon**

Notre échantillon d'étude est composé de 10 petites et moyennes entreprises industrielles de la wilaya de Bejaïa. Quelques entreprises enquêtées n'ont pas répondu à notre questionnaire. Pour les entreprises on s'est pas limité aux seules petites et moyennes entreprises mais également on fait intégrer quelques unes de taille importantes et ce pour bien confirmer notre hypothèse de départ. Cet échantillon selon la catégorie d'entreprises est comme suit :

- 01 petite entreprise avec un effectif de 10 à 49 salariés ;
- 05 moyennes entreprises avec un effectif de 50 à 250 ;
- 02 grandes entreprises avec un effectif supérieur à 250 salariés.

Quant à la nature des entreprises enquêtées elle se diffère entre des sociétés à responsabilité limitée (SARL), les sociétés par action (SPA), et les sociétés uni personne à responsabilité limitée(EURL).

## Section 2 : Les principaux résultats de l'enquête de terrain

Dans cette section, nous présenterons les principaux résultats de notre enquête de terrain qui permet de ressortir le rôle de l'innovation dans la croissance et la compétitivité des entreprises privées de la wilaya de Bejaïa.

### 1. Présentation de l'échantillon étudié

L'échantillon sélectionné au départ était de 15 entreprises privées et suite au refus des entreprises de coopérer, nous étions dans l'obligation de travailler avec un échantillon de 10 entreprises.

Le tableau ci-après représente la raison sociale, localisation et la date mise en activité :

**Tableau n°04 : Les entreprises enquêtées (échantillon total)**

Raison sociale	Localisation	Date de mise en activité
ALEXO	AMIZOUR BEJAI	2006
CO.G.G la belle	Route des Aurès Bejaïa	01 /04/2006
MOULINA	EL-KSEUR BEJAIA	2007
SIBEA	4 CHEMINS BEJAIA	1992
ZIDANI MARBRE	EL-KSEUR BEJAIA	2003
SOMACOB	IHADDADEN BEJAIA	1979
POLYSTYRENE INDUSTRIE	TAHARACHT AKBOU	2008
SARL PRIMA VIANDE	TAHARACHT AKBOU	2009
SARL ALL PLAST	TAHARACHT AKBOU	1998
SPA COJEK	EL-KSEUR BEJAIA	/

(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

Le présent tableau, nous montre que la majorité des entreprises enquêtées se situent au niveau d'AKBOU (la zone d'activité TAHARACHT) et la wilaya de Bejaïa. Et 1 à AMIZOUR et d'autres(2) à EL-KSEUR.

Le tableau indique également que les entreprises enquêtées sont de récente création. La plupart des dates mise en activité témoignent du caractère récent de ces entreprises. 90% des entreprises ont été créées entre 1992 et 2009, ceci est expliqué par les grandes réformes économiques adoptées par l'Etat algérien au début des années 90, visant la libéralisation et l'ouverture vers l'économie de marché.

**Tableau n°05 : les caractéristiques générales des entreprises de l'échantillon**

Dénomination	Secteur et statut juridique	Filière d'activité	Type de produits
ALEXO	SPA	Fabrication d'aluminium	Aluminium
CO.G.G la belle	SPA	Corps gras	Huile, végétales, margarine, savon
MOULINA	EURL	agroalimentaire	Serial
SIBEA	SARL	Métallurgie	Charpente traditionnelle....
ZIDANI MARBRE	SARL	Industrie de marbre	Marbre
SOMACOB	EPE/SPA	Production et commercialisation des matériaux de construction	Carreaux et, producteur et transformateur dalles matériaux de construction
POLYSTYRENE INDUSTRIE	EURL	Industrie de transformation du plastique	Plastique
PRIMA VIANDE	SARL	agroalimentaire	Produit charcuteries et surgelée
ALL PLAST	SARL	Transformation des plastiques	Plastique
SPA COJEK	SPA privé	Boisson et conserve	Boisson et conserve

(Source : établie par moi-même à partir des données recueillis par les entreprises enquêtées).

La lecture du tableau nous a permis d'avancer que les entreprises enquêtées sont la plupart des entreprises privées à l'exception de l'entreprise de SOMACOB qui est une

entreprise publique, et CO .G B la belle qui détenu à 70% par un exploitant privé et 30% par l'Etat.

Les entreprises enquêtées sont à 90% des entreprises privées, dont 04 entreprises dans l'industrie agroalimentaire (CO .GB la belle), PRIMA VIANDE, COJEK BOISSON.

**Tableau n°6 : Nombre d'effectif par catégorie socioprofessionnel en 2014.**

	Cadre administratifs	Cadre techniques	Agent de maitrise	Agent d'exécution	Effectif total
ALEXO	4	2	3	42	51
CO.G.G la belle	2	17	114	185	318
MOULINA	7	/	1	43	51
SIBEA	5	3	8	102	118
ZIDANI MARBRE	3	1	4	30	38
SOMACOB	7	70	129	293	499
POLYSTYRENE INDUSTRIE	/	/	/	/	/
PRIMA VIANDE	7	3	10	15	35
ALL PLAST	10	1	4	109	124
SPA COJEK	8	6	92	169	275

(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête de terrain du mois de mai 2014).

D'après les résultats du tableau n°6, on remarque que le nombre de cadres administratifs et techniques est très faible au sein des PME de la wilaya de Bejaia .Il ya quelques entreprises qui ont pas nous renseignée sur l'effectifs de leurs entreprises<sup>61</sup>.

Il faut noter que la capacité technologique des entreprises, dépend en partie du personnel technique et que l'innovation est favorisée par l'implication des employés compétents qui consoliderons le processus d'innovation par leurs compétences.

<sup>61</sup> Remarque : les cases vides représentent les entreprises n'ayant pas répondu à ces questions.

## 2. La pratique de l'innovation au sein des entreprises enquêtées

Dans cette partie nous allons voir les types d'innovation que les entreprises pratiquent. Mais également analyser le degré de pratique de l'innovation au sein de ces dernières, par le nombre de brevets déposés et les dépenses consacrées aux R&D.

### 2.1. L'activité de R&D au sein des entreprises enquêtées

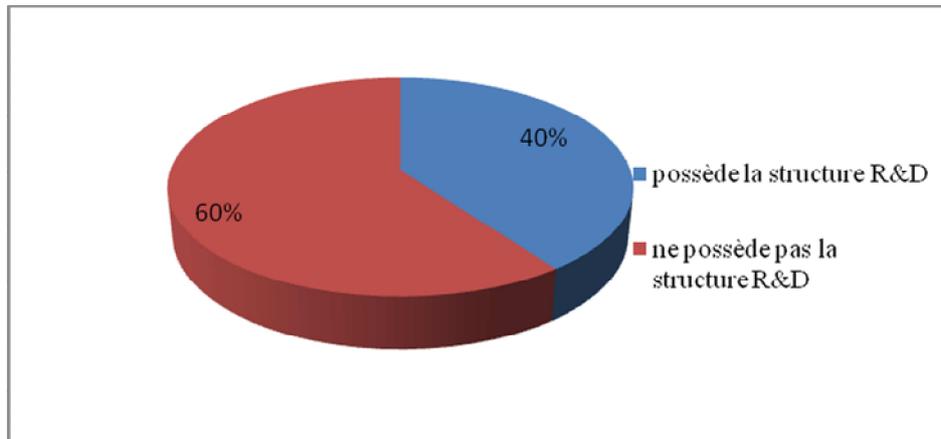
Les résultats du tableau n°7, illustre de la R&D au sein des entreprises enquêtées.

**Tableau n°7** : la structure de R&D au sein des entreprises

Domination	Y'a-t-il une structure R&D
ALEXO	OUI
CO.G.G la belle	NON
MOULINA	NON
SIBEA	NON
ZIDANI MARBRE	NON
SOMACOB	OUI
POLYSTYRENE INDUSTRIE	OUI
PRIMA VIANDE	NON
ALL PLAST	NON
SPA COJEK	OUI

(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

Le tableau n°7, révéle les entreprises qui possèdent une structure de R&D qui sont au nombre de quatre : ALEXO, SOMACOB POLYSTYRENE INDUSTRIE, et SPA COJEK.

**Figure n°4 : La structure de R&D au sein des entreprises**

(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

D'après les résultats du tableau n°7 et de la figure n°4, on constate que seule 4 entreprises (40% des entreprises enquêtées) ont une structure de R&D bien définie et ces entreprises sont ALEXO, SOMACOB POLYSTYRENE INDUSTRIE, et SPA COJEK, et pour les autres entreprises (60% des entreprises enquêtées), elles se sont contentés des laboratoires pour l'analyses de la qualité de leurs produits.

La structure « recherche et développement » est un élément majeur de la croissance et du développement de l'innovation, car elle permet à l'entreprise de produire et d'acquérir de nouvelles connaissances qui lui procurent le développement de nouveaux produits, la réduction des coûts, la satisfaction de la clientèle, le gain des parts de marchés, et l'amélioration de la qualité des produits existants.

L'innovation dans les petites et moyennes entreprises enquêtées (60% de l'échantillon) se fait sans activités de recherche et développement, car leurs ressources financière limitée ne leurs permettent pas d'avoir une structure R&D.

## 2.2. L'objectif de la recherche et développement

L'objectif de la recherche et développement, c'est pour améliorer les procédés de production, commercialiser de nouveaux produits, ou accroître les bénéfices de l'entreprise.

Le tableau suivant indique l'objectif de ce dernier.

**Tableau n°8 : représente l'objectif de la recherche et développement au sein des entreprises enquêtées.**

Domination	Objectif 1	Objectif 2	Objectif 3
ALEXO	X	X	X
CO.G.G la belle		X	
MOULINA	X		X
SIBEA			X
ZIDANI MARBRE	X		
SOMACOB	X	X	
POLYSTYRENE INDUSTRIE	X	X	X
PRIMA VIANDE	X	X	X
ALL PLAST	X	X	
SPA COJEK	X		

(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

**Objectif 1 :** L'amélioration des procédés de produits ;

**Objectif 2 :** Commercialisation de nouveaux produits ;

**Objectif 3 :** Accroissement des bénéfices de l'entreprise.

Le tableau n°8 montre que la plupart des entreprises enquêtées leur objectif de la recherche et développement c'est l'amélioration des procédés de production, ensuite la commercialisation de nouveaux produits, et enfin accroître les bénéfices de leurs entreprises.

Donc les objectifs des entreprises enquêtées se différencient d'une entreprise à l'autre.

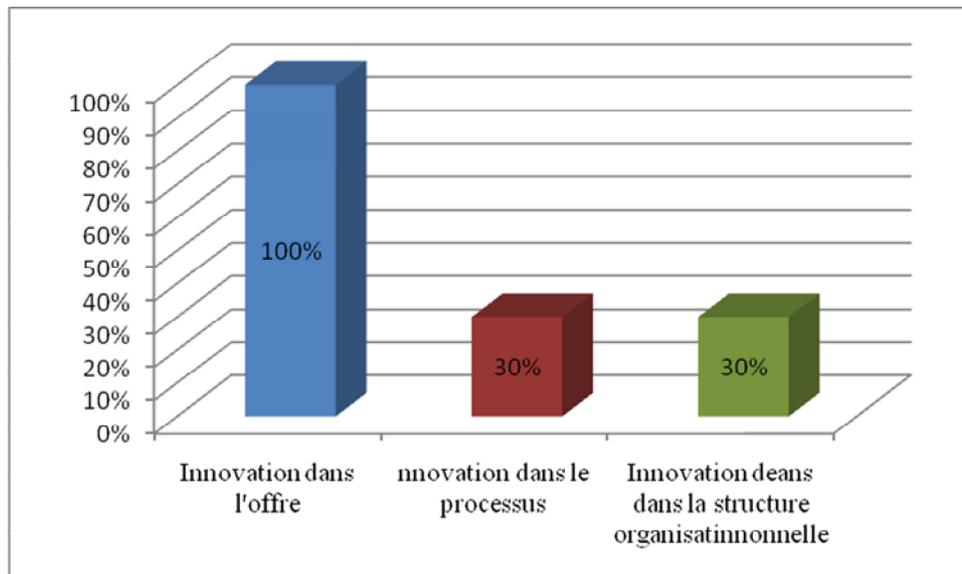
### 2.3. Les types d'innovation pratiquée dans les entreprises

Pour faciliter la tâche aux interrogés de l'enquête, nous avons présentés les types d'innovation les plus courants.

**Tableau n°9 : les types d'innovation pratiquée au sein des entreprises**

Domination	I. l'offre		I. dans le processus	I. dans la structure organisationnelle
	radicale	Incrémentale.		
ALEXO	X	X	X	X
CO.G.G la belle		X		X
MOULINA	X	X		
SIBEA	X	X		
ZIDANI MARBRE		X	X	
SOMACOB	X	X		
POLYSTYRENE INDUSTRIE		X		
PRIMA VIANDE	X	X		
ALL PLAST		X		X
SPA COJEK		X	X	

(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

**Figure n°5 : Les types d'innovation pratiquée par les entreprises enquêtée**

(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

D'après les résultats du tableau n°9, et la figure n°5, on remarque que toutes les entreprises enquêtées pratiquent de l'innovation dans l'offre, qui est soit radicale (produire de nouveaux produits carrément, ou incrémentale (porter des améliorations considérables sur un

produit existant, ou les deux en même temps. Il faut noter que ces entreprises pratiquent en grande partie l'innovation incrémentale et rarement radicale.

Pour l'innovation dans les processus et la structure d'organisation, seule 30% des entreprises enquêtées les pratiquent. Car même si une innovation est souvent une simple modification de la technique de production, elle est parfois une nouvelle manière de penser les relations entre les facteurs de production, dans la mesure où l'innovation va modifier l'ordre productif elle rarement acceptée sans difficulté.

Et ceci est expliqué par la modification du processus de production et d'organisation, ce qui a poussé les entreprises à s'abstenir en ce qui concerne ces types d'innovations.

### 2.3.1. Les bonnes raisons d'innovation

Les raisons d'innovation se diffèrent d'une entreprise à une autre selon leurs objectifs fixés par cette dernière et pour cela le tableau n°10 représente les raisons d'innovation au sein des entreprises enquêtées.

**Tableau n°10 : Représentation des raisons d'innovation**

Domination	R1	R2	R3	R4	R5	R6
ALEXO	X	X	X	X	X	X
CO.G.G la belle	X					
MOULINA	X			X	X	
SIBEA						
ZIDANI MARBRE		X				
SOMACOB	X	X	X	X	X	X
POLYSTYRENE INDUSTRIE	X	X	X	X	X	X
PRIMA VIANDE			X		X	
ALL PLAST	X	X				
COJEK	X	X	X	X	X	X

(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

R1 : se différencier de la concurrence ;

R2 : conquérir de nouveaux marchés ;

R3 : créer de la valeur ;

R4 : réduire les coûts ;

R5 : améliorer son image de marque ;

R6 : survivre.

On remarque que ALEXO, SOMACOB et COJEK leurs raison d'innovation c'est d'atteindre les raisons suivants, se différencier de la concurrence, conquérir de nouveaux marchés, créer de la valeur ; réduire les coûts, améliorer son image de marque et de survivre. Par contre d'autres entreprises leurs raison se diffèrent d'une entreprises à une autre.

### 2.3.2. Les attentes de l'entreprise de l'innovation

Le tableau n°11 résume les résultats que les entreprises enquêtées espèrent en obtenir en pratiquant l'innovation ainsi que les entraves rencontrés.

#### Le tableau n°11 : les attentes des entreprises de l'innovation et les difficultés rencontrées

Domination	Les attentes des entreprises	Les difficultés
ALEXO	-Diversification des activités -Augmentation des parts de marché -Acquérir un avantage concurrentiel -Réduire des coûts	-Aucune
CO.G.G la belle	- Augmentation des parts de marché - Acquérir un avantage concurrentiel	-Processus d'innovation mal défini
MOULINA	-Augmentation des parts de marché -Acquérir un avantage concurrentiel -Réduire des coûts	-Aucune

SIBEA	- Augmentation des parts de marché - Réduire des coûts	-Maitrise imparfaite du processus d'innovation
ZIDANI MARBRE	- Augmentation des parts de marché - Acquérir un avantage concurrentiel	-Difficulté de générer de bonnes idées d'innovation
SOMACOB	- Augmentation des parts de marché - Réduire des coûts	-Difficulté de générer de bonnes idées d'innovation -Processus d'innovation mal défini
POLYSTYRENE INDUSTRIE		Aucune
PRIMA VIANDE	- Augmentation des parts de marché - Réduire des coûts	-Processus d'innovation mal défini
ALL PLAST	-Augmentation des parts de marché -Acquérir un avantage concurrentiel -Réduire des coûts	-Processus d'innovation mal défini
SPA COJEK	- Augmentation des parts de marché - Réduire des coûts	-Processus d'innovation mal défini

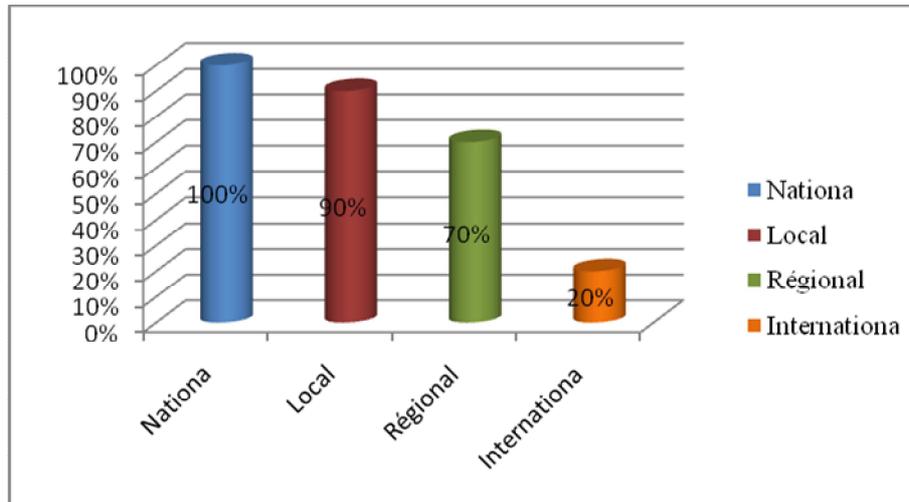
(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

**Remarque :** toutes les entreprises enquêtées ont exprimé leurs maitrises imparfaite du processus d'innovation, qui est dû à l'absence s'un processus d'innovation précis dans les entreprises de la wilaya de Bejaia, et celles de l'Algérie en général.

#### 2.4. L'étendu du marché des entreprises enquêtées

Connaitre l'étendu du marché des entreprises enquêtées, permet d'estimer leurs croissance, comme l'illustre la figure n° 6.

**Figure n°6 : L'entendu du marché des entreprises enquêtées**



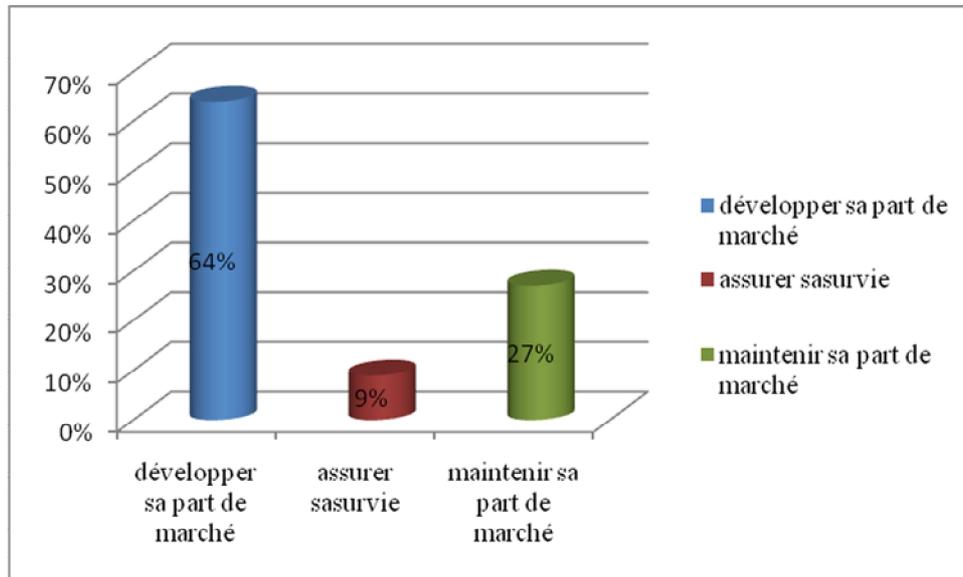
(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

D'après la figure n°6 on remarque que 100% des entreprises enquêtées ont destiné leurs produits au marché national, 90% au marché local, 70% au marché régional et 20% au marché international. Et donc les produits des entreprises de PME de Bejaia sont destinées en premier lieu au marché national ce qui produit que la plupart des entreprises n'arrive pas à exporter leurs produits aux marchés international.

#### 2.5. La stratégie de l'entreprise

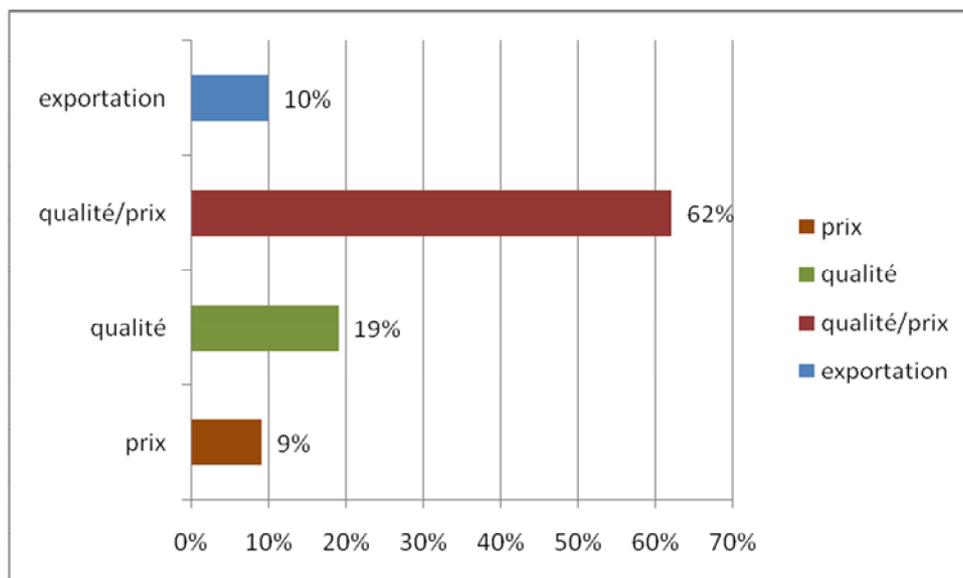
Lorsque l'entreprise innove, elle met en place une stratégie qui lui assurera soit de maintenir sa part de marché ou d'assurer sa survie, ou de développer et accroître sa part de marché.

La figure n°7, représente les objectifs tracés par les entreprises.

**Figure n°7 : Les objectifs tracés par les entreprises enquêtées par leurs stratégies**

(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

D'après la figure n°7, 64% des entreprises enquêtées veulent augmenter leurs parts de marché en pratiquant l'innovation, et 27% veulent maintenir leurs parts de marché en suivant toujours les évolutions technologiques afin de ne pas de voir dépasser, et seulement 9% des entreprises enquêtées pratique l'innovation afin d'assurer leurs survies et d'éviter d'être dépassée et disparaître ensuite.

**Figure n°8 : Les éléments sur les quels les entreprises focalisent leurs stratégies**

(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

Et la figure n°8, nous indique donc de détailler plus ce point, en montrant que 62% des entreprises enquêtées concentrent leurs stratégies sur le couple qualité/prix., innover pour améliorer le produit et réduire les coûts donc le prix .9% des entreprises enquêtées se focalisent sur le prix et sur l'exportation (les entreprises cherchent à réduire les coûts par l'innovation, et les autres entreprises à avoir des produits conformes aux standards internationaux). Enfin, 19% des entreprises enquêtées font de la qualité du produit un objectif primordial.

## **2.6. L'efficacité de la technologie utilisée par les entreprises**

La technologie utilisée par les entreprises enquêtées répond à 100% aux besoins de leurs activités ce qui implique que ces dernières utilisent des nouvelles machines, des nouvelles techniques qui permettent de répondre aux normes de qualité et des quantités demandées.

## **3. L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises**

Dans cette partie, nous allons déterminer l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises, ainsi d'apprécier l'état de la compétitivité des entreprises enquêtées.

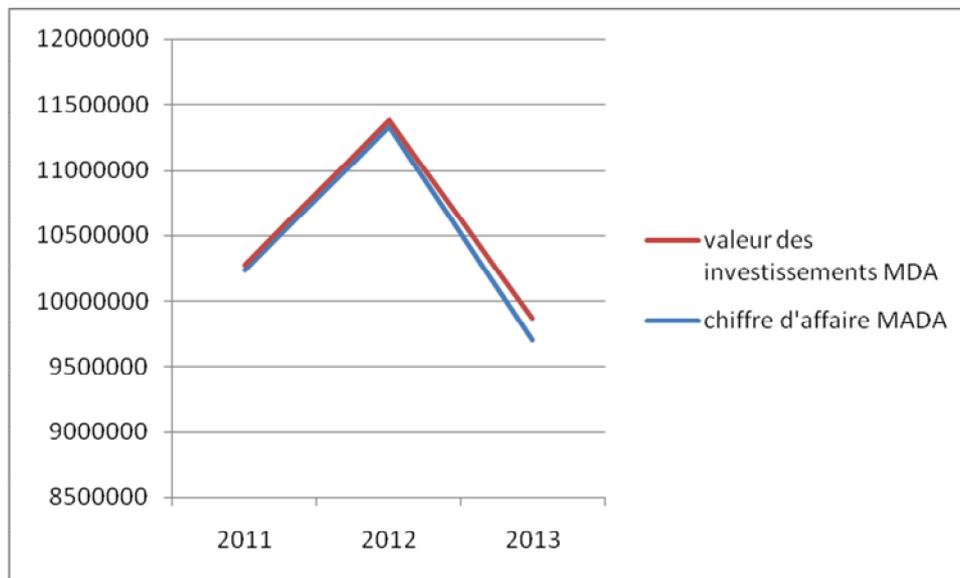
### **3.1. L'évolution de chiffre d'affaire et la valeur des investissements des entreprises enquêtées**

L'évolution de chiffre d'affaire, va nous permettre de toucher réellement l'impact de l'innovation sur la croissance de l'entreprise. Cette progression n'est pas due à 100% à l'innovation, seulement l'innovation contribue en grande partie à l'évolution du chiffre d'affaire c'est-à-dire dans les entreprises innovantes le chiffre d'affaire est adossé à l'innovation à 80%. Le tableau suivant représente l'évolution de chiffre d'affaire et valeur des investissements des entreprises enquêtées durant les trois années (2011-2013).

➤ **CO-GB la belle****Tableau n°12 : représentation de chiffre d'affaire et valeurs des investissements**

Année	2011	2012	2013
Chiffre d'affaire en MDA	10232697	11327345	9700895
Valeurs des investissements en MDA	43022	53220	164835

(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

**Figure n° 9: Représentation graphique l'évolution de chiffre d'affaire et la valeur des investissements**

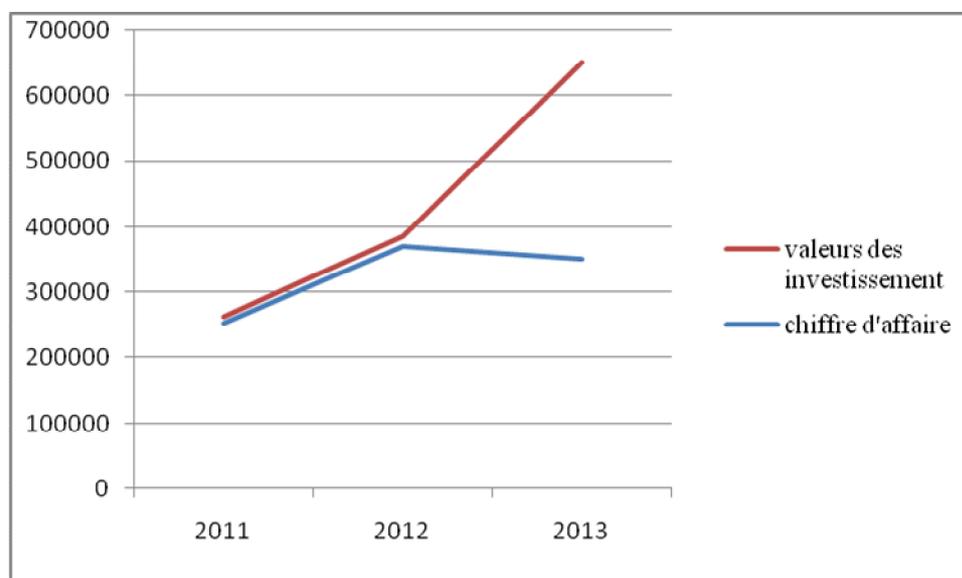
(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

D'après le tableau n°12 et la figure n°9, l'interprétation de ce graphe montre une augmentation du chiffre d'affaire et de l'investissement durant 2011-2012 et une baisse de ces derniers de l'année 2012 à 2013, peut être expliqué par la rentrée des nouveaux concurrents dans le même secteur ou par la mauvaise gestion.

➤ **PRIMA VIANDE****Tableau n°13 : représentation de chiffre d'affaire et valeurs des investissements**

Année	2011	2012	2013
Chiffre d'affaire en MDA	253000	370000	350000
Valeurs des investissements en MDA	10000	16000	300000

(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

**Figure n°10: représentation de chiffre d'affaire et valeurs d'investissement**

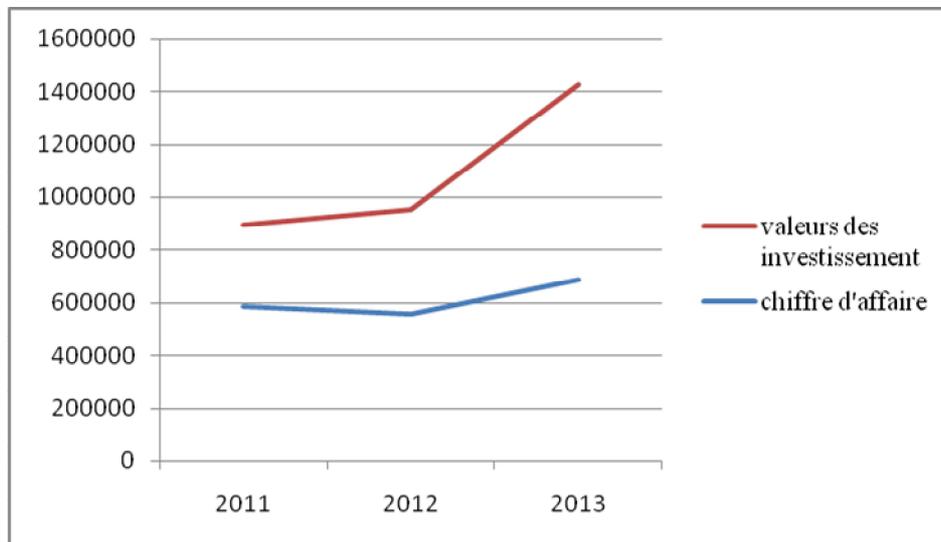
(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

D'après le tableau n°13 et la figure n°10, le graphe montre que le chiffre d'affaire et les valeurs de l'investissement sont en augmentation durant 2011-2012, et à partir de 2012 on remarque une augmentation des valeurs de l'investissement et une légère baisse de chiffre d'affaire et cela peut être interprété par la baisse de la demande sur ses produits.

➤ **SOMACOB****Tableau n°14 : L'évolution de chiffre d'affaire et valeurs d'investissement**

Année	2011	2012	2013
Chiffre d'affaire en MDA	585 882	557 670	688 755
Valeurs des investissements en MDA	311 187	396 785	736 592

(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

**Figure n°11 : représentation de chiffre d'affaire et valeurs des investissements**

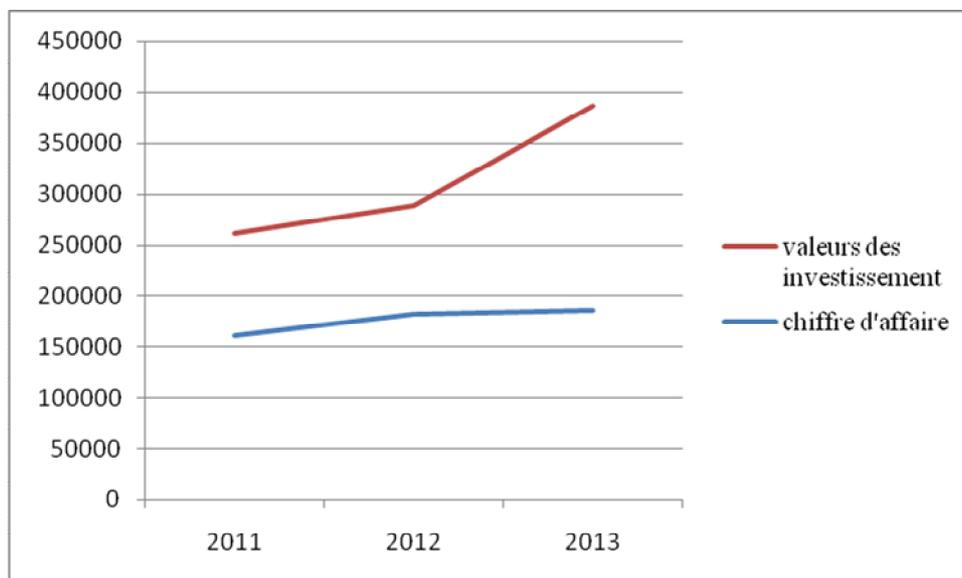
(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

D'après le tableau n°14 et la figure n°11, le graphe montre que le chiffre d'affaire et valeurs des investissements sont stables de 2011 à 2012 et une légère baisse en 2012 ensuite une reprise en 2013. Donc SOMACOB considérée comme une entreprise importantes sur le marché parce qu'elle est une entreprise publique économique a 7 unités de production.

➤ **ZIDANI MARBRE****Tableau n°15 : L'évolution de chiffre d'affaire et valeurs des investissements**

Année	2011	2012	2013
Chiffre d'affaire en MDA	160 800	182 000	186 000
Valeurs des investissements en MDA	100 000	105 800	200 000

(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

**Figure n°12 : représentation de chiffre d'affaire et valeurs des investissements**

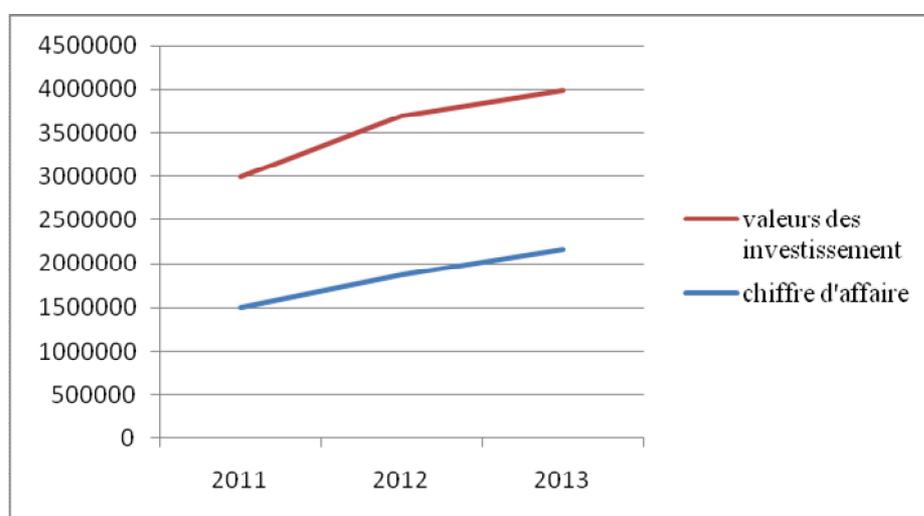
(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

D'après le tableau n°15 et la figure n°12, le graphe montre que la valeur d'investissement augmente plus vite que le chiffre d'affaire et cela peut être interpréter par la baisse de demande sur ses produits.

➤ **SIBEA****Tableau n°16 : L'évolution de chiffre d'affaire et valeurs des investissements**

Année	2011	2012	2013
Chiffre d'affaire en MDA	1500 000	1870 000	2164 000
Valeurs des investissements en MDA	1500 000	1830 000	1830 000

(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

**Figure n° 13 : Représentation de chiffre d'affaire et valeurs des investissements**

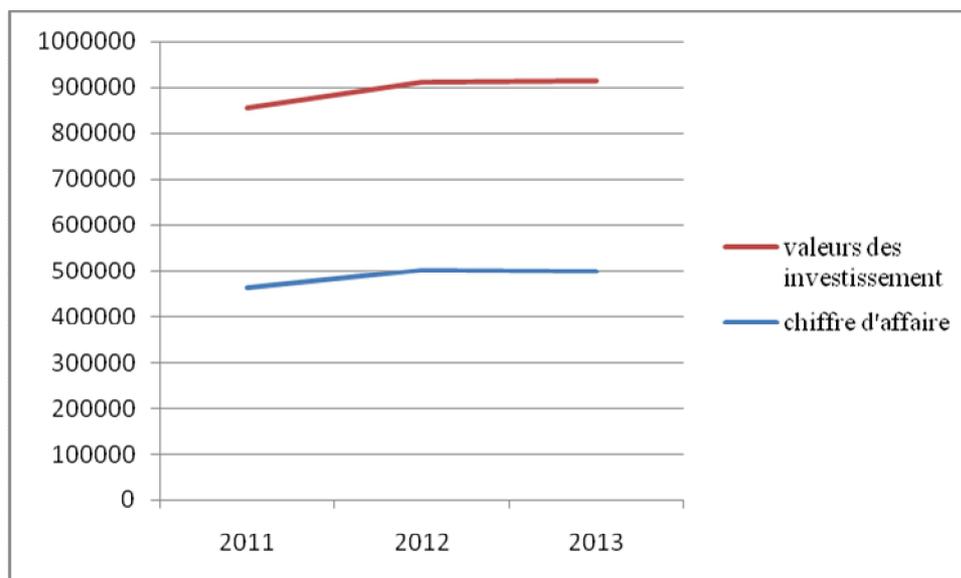
(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

D'après le tableau n°16 et la figure n°13, la lecture de graphe nous montre que les valeurs des investissements et le chiffre d'affaire sont en augmentation durant les trois années. C'est-à-dire SIBEA est compétitive sur le marché.

➤ **MOULINA****Tableau n°17 : L'évolution de chiffre d'affaire et valeurs des investissements**

Année	2011	2012	2013
Chiffre d'affaire en MDA	462 399	502 468	498 595
Valeurs des investissements en MDA	394 032	406 861	414 318

(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

**Figure n° 14 : représentation de chiffre d'affaire et les valeurs d'investissements**

(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

D'après le tableau n°17 et la figure n° 14, Le graphe montre que le chiffre d'affaire et valeurs des investissements sont stable à partir de l'année 2012.

### 3.2. La compétence des entreprises enquêtées

Le degré de la compétence des entreprises enquêtées à leurs avis, le tableau suivant représente le degré des compétences des entreprises enquêtées.

**Tableau n°18 : Représentation de degré de compétence des entreprises enquêtées**

Domination	BONNE	MOYENNE	FAIBLE
ALEXO	X		
CO.G.G la belle	X		
MOULINA	X		
SIBEA	X		
ZIDANI MARBRE	X		
SOMACOB		X	
POLYSTYRENE INDUSTRIE	X		
PRIMA VIANDE		X	
ALL PLAST	X		
SPA COJEK	X		

(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

D'après le tableau n°18, on remarque qu'à 80% des entreprises enquêtées leurs compétences sont bonnes et 20% de celles-ci sont moyenne.

### 3.3 L'innovation améliore la compétitivité

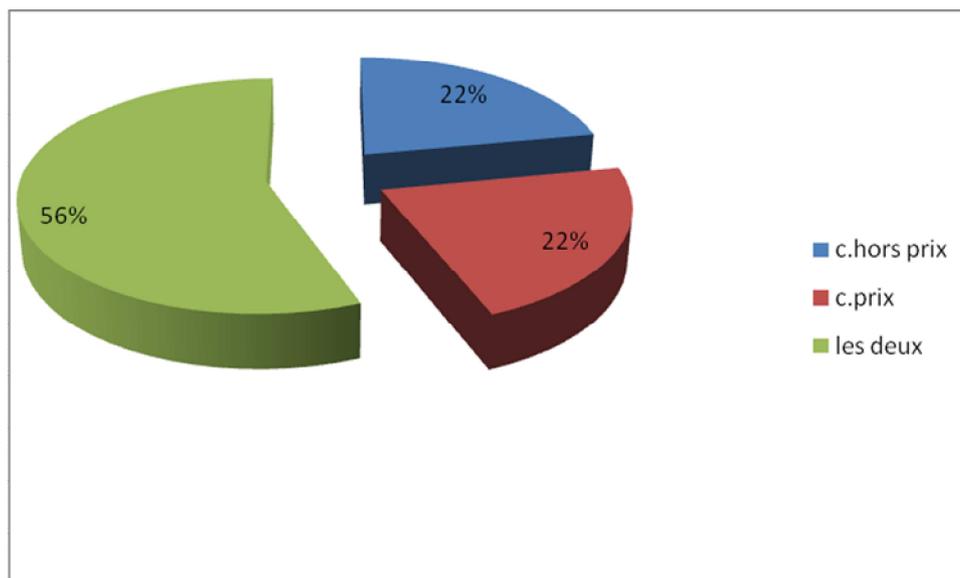
Selon l'enquête faite, toutes les entreprises ont confirmé que l'innovation améliore leur compétitivité.

**Tableau n°19 : L'innovation améliore la compétitivité prix et hors prix**

Domination	Compétitivité prix	Compétitivité hors prix	Les deux
ALEXO			X
CO.G.G la belle	X		
MOULINA	X		
SIBEA		X	
ZIDANI MARBRE	X		
SOMACOB			X
POLYSTYRENE INDUSTRIE			X
PRIMA VIANDE	X		
ALL PLAST	X		
SPA COJEK		X	

(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

**Figure n°15 : L'innovation améliore la compétitivité**



(Source : réalisé par nous même à partir de l'enquête du mois de mai 2014).

D'après le tableau et la figure n°15, 22% des entreprises enquêtées l'innovation améliore la compétitivité prix et hors prix, 56% améliore les deux.

Les résultats obtenus durant notre enquête, nous ont permis de tirer la conclusion que la pratique de l'innovation au sein des PME industrielles de la wilaya de Bejaïa est très faible, même si dernières ont affiché une grande volonté d'augmenter leurs pratiques en terme d'innovation, néanmoins le manque de compétences aptes à diriger des projets d'innovation les en dissuadent.

### **3.4 La compétitivité et le rôle des ressources humaines dans l'entreprise**

Les ressources humaines jouent un rôle important dans toutes des entreprises enquêtées. ; Ainsi l'acquisition des savoir faire et le développement des compétences humaines constituent une préoccupation pour les responsables des entreprises. Toutes les entreprises leurs compétences humaines qui disposent satisfaire les exigences de l'activité de leurs entreprises et qui sont des compétences adéquates pour assurer la qualité de leur produits, les ressources humaines est considéré comme le moteur de l'entreprise.

### **Conclusion**

En plus une grande partie des entreprises enquêtées ne possèdent pas de structure « recherche et développement », qui est un élément majeur pour la croissance et le développement de l'innovation, en permettant à l'entreprise de produire et d'acquérir de nouvelles connaissances lui procurant ainsi le développement de l'innovation.

La plupart des entreprises enquêtées pratiquent de l'innovation incrémentale et rarement les autres types et cela à causes de l'incertitude des résultats de l'innovation radicale, du processus de la structure d'organisation, qui est dû à l'absence de la culture d'innovation au sein de ces entreprises.

L'innovation dans les entreprises enquêtées (60% de l'échantillon) se fait sans activité de recherche et développement, et la plupart confond entre les pratiques de recherche et développement et les contrôles de qualité.

L'innovation est une source pour l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, elle lui permet d'augmenter sa productivité en améliorant la qualité de ses produits, et toutes les entreprises enquêtées ont confirmé que la pratique d'innovation a un impact significatif sur

la position de l'entreprise. L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise la chose qui n'a pas exploitée par les entreprises enquêtées.

On épilogue, que l'innovation est moteur de la compétitivité des entreprises mais cette culture n'a pas vérifié chez les entreprises enquêtées c'est-à-dire les PME de la wilaya de Bejaïa.

*Conclusion*

*Générale*

## Conclusion générale

Dans ce travail, nous avons montré l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises cas d'un échantillon des PME de la wilaya de Bejaïa, car aujourd'hui, l'innovation est au cœur de la croissance à long terme et de la compétitivité des entreprises.

Avec la transition de l'économie algérienne vers une logique de marché, qui s'est manifestée par une diversification de l'offre, la PME à bénéficier de plusieurs mesures d'appuis à l'innovation même si ces dernières expriment un faible taux de pratiquent d'innovation. Et ceci expliqué par une faible concurrence du marché local qui n'encourage pas les entreprises à entreprendre un projet d'innovation.

Aujourd'hui, une faible maturité du contexte concurrentiel caractérise le secteur industriel de la wilaya de Bejaïa. Il existe sur le marché de véritables opportunités de croissance pour les entreprises et l'innovation est le levier stratégique à privilégier. Les résultats de l'enquête, pratiqué sur le terrain montrent que un grande nombre des entreprises enquêtées ne possèdent pas une structure de recherche et développement (R&D), qui est une source d'idées innovantes, et les produits dégagés par ces entreprises sont pas à la norme international car les technologies et les compétences utilisées sont faibles d'être concurrentiel, certaines entreprises monopole le marché c'est à dire comme les entreprises publiques la choses qui rend la concurrence faible et sa va influencer la qualité et les prix sur le marché. L'hypothèse n°2 est confirmée. Les entreprises industrielles de la wilaya de Bejaïa acquièrent de nouvelles machines et des programmes de formations pour le personnel nous mènent à déduire d'après que nous avons vu dans la pratique théorique que ces PME pratiquent l'innovation, faut noter que l'innovation incrémentale qui se traduit par les améliorations apportées sur l'existant est la plus pratiquées c'est-à-dire qu'on a confirmée l'hypothèse n°1.

En principe, pour une entreprise innove, c'est introduire sur le marché des produits nouveaux ou nettement améliorés afin de conquérir de nouveaux marché et d'élargir la gamme de production. Dans les entreprises industrielles de la wilaya de Bejaïa, 80% du chiffre d'affaire est réalisé grâce à l'innovation mais d'après les résultats de l'enquête le chiffre d'affaire des entreprises enquêtées n'est guerre expliqué par l'innovation, alors que ces même pratique se sont révélées bénéfique pour les entreprises enquêtées et ceci par leurs impact positif sut les part de marché, la diversification de la gamme de leurs produits et l'augmentation du nombre d'emplois créés, dans le cas général lorsqu'on parle d'augmentation de part de marché systématiquement y'aura augmentation du chiffre d'affaire une confusion qu'on a trouvée dans nos résultats, et cette confusion est expliquée par le poids

de pratique d'innovation qui est sans importance ; c'est-à-dire même si les entreprises industrielle de l wilaya de Bejaïa pratiquent de l'innovation cela ne fait pas une source de croissance pour ces dernières.

Pour terminer, nous pouvons dire que même si les entreprises enquêtées affirment que la pratique d'innovation est fondamentale aux seins de leurs entreprises et qu'elle est une source de force motrice de leurs croissance et compétitivité fait qu'on a affirmé vraiment que l'innovation améliore la compétitivité des entreprises.

# ***Bibliographie***

### Ouvrages

- BERAND BELLON, « l'innovation créatrice », ARTE, Paris, 2002 ;
- BLANCO, S, CARON, M-L, LESCA, H, « Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique, proposition d'une modèle conceptuelle et première validation » 5<sup>ème</sup> conférence Internationale de management stratégique(AIMA), Montréal, Canada ;
- BUSSENAULT.C et Peter .N « économie et gestion de l'entreprise », Vuibert, Paris, 2006, p227.
- Edmond Malinvaud 96, cité par Joëlle Forest, Jean-Pierre Micaelli, Jacques Perrin et Innovation et conception : pourquoi un approche en terme de processus
- GUY MASSE, Françoise Thibaut, « intelligence économique, Un guide pour une économie de l'utilisation », Préface de JOEL de Rosnay, Boeck, Bruxelles, 2001
- HAUDEVILLE Bernard, YOUNES Ridha, BOUCIDA, « les relations entre activité technologiques, innovation et croissance dans les PME algériennes », une étude empirique sur un échantillon d'entreprises, Université Paul Cézanne, Aix Marseille III
- Joëlle Forest, Jean-Pierre Micaelli et Jacques Perrin (1977), innovation et conception, pourquoi une approche en terme de processus, 1997
- Khamassi . El Efrif et J .Hassainya, « analyse de la compétitivité de l'entreprise et les produits et agroalimentaire pertinence de l'approche filière », institut national agronomique de Tunisie, Tunis, 2001
- Laurence BILLARD, « une approche dynamique des stratégies génériques de M. PORTER », ESA C.E.R.A.G. université Pierre Mendès France, Grenoble. 1992
- Laurent Hertel, « Maitriser et pratiquer la veille stratégique », AFNOR, 2001
- Leila TEMRI, « les processus d'innovations, une approche par la complexité », conférence internationale de management stratégique AIMS2000, Montpellier
- LESCA, H, SCHULER, M. « veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations ». colloque VSST95, Toulouse
- LESCA, Humbert, CAASTANHOS Jean-Claude, « Capter les signaux faibles de la veille stratégique : comment amorcer le processus ? », colloque, AIMS Montpellier, 2000

- MAYER Hugues-Arnaud, « Encourager l'innovation dans les MPE françaises », MEDEF, 2002
- Michel BISAC, « Diagnostic, stratégique Evaluer la compétitivité de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2011
- Michel GODET, dans son « manuel de prospective stratégique T1 : une indisciplinette intellectuelle »DUNOD 1997
- PRAX. J-Yves : « le guide du KNOWLEDGE management », DUNOD, Paris, 2000
- Sandrine FERNEY, WALCH François Roman, « Dictionnaire du management et de l'innovation », YIBERT, Paris, 2008
- SANDRINE FERNEY-Walch François Ramon, « dictionnaire du management de l'innovation », Vuibert, PARIS, 2008
- Vincent BOLY, « Ingénierie de l'innovation, organisation et méthodologies des entreprises innovantes », LAVOISIER, Paris, 2004

### Thèses et mémoires

- AIT Atman, « Essai d'analyse des déterminant de l'économie Algérienne », mémoire de magister, Université de BEJAIA, 2010.
- BENNAI Hayat, « Impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises cas d'un échantillon de Bejaia », mémoire de master encadré par Mr IDIR, université de BEJAIA. 2011.
- BERRAKI Hanifa, « le rôle de l'innovation dans la croissance et compétitivité des entreprises de l'industrie agroalimentaire de la wilaya de BEJAIA », mémoire de master, encadré par M AMGHAR, université de Bejaia, 2012.
- FARIDA MERZOUK« PME et compétitivité en Algérie »farida\_merzouk@yahoo.fr Université de BOUIRA – Algérie.
- GACEM Samira& Khaled KHEBBACHE, « Le processus d'innovation dans les PME Algériennes », 2011, Université Bejaia.

- HAMMOUCHE Samia « le rôle de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des entreprises exportatrices. cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaïa », mémoire de master, encadré par ARABI Khalouja, université de BEJAIA, 2011.

### **Les articles**

- Dr Morris: The economic system in the UK; oxford university Press, oxford, 1985.
- Banque de ressources interactives en science économique et sociales

### **Les sites web**

- [Www .wiki mémoire .com./mes document définition de compétitivité](http://www.wiki-memoire.com/mes-document-definition-de-competitivite)
- [www.wikipedia.org/la finance pourtous.com.](http://www.wikipedia.org/la-finance-pourtous.com)
- [http://www.wikipédia//Mes documents/La compétitivité indicateurs, facteurs, classement - Banque et assurance LCL.htm](http://www.wikipédia//Mes documents/La-competitivite-indicateurs-facteurs-classement-Banque-et-assurance-LCL.htm) Avril
- [Ww.maxicours.com file: auadia.htm](http://Ww.maxicours.com/file/auadia.htm) AVRIL 2013

# *Annexes*

UNIVERSITE A-MIRA

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

MEMOIRE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER DANS  
L'OPTION : ECONOMIE APPLIQUEE INGENIERIE FINANCIERE

**ENQUETE SUR L'IMPACT DE  
L'INNOVATION SUR LA  
COMPETITIVITE DES ENTREPRISES  
CAS : DES PME INDUSTRIELLE DE LA  
WILAYA DE BEJAIA**

Cette enquête fait partie de l'élaboration d'un mémoire de master en science économique, option économie appliqué ingénierie financière à la faculté des sciences économiques de gestion et commerciales de l'université de Bejaïa. On vise par ce travail à recueillir les informations nécessaires pour appuyer notre par un cas pratique qui portera les entreprises industrielles de la wilaya de Bejaïa, dont tous ce que vous allez mettre à notre disposition demeure confidentiel, et sera destiné à des fins pédagogiques et de recherche scientifique.

Date : .....

Personne contacté : .....

Fonction : .....

**A- Identification et caractéristiques de l'entreprise**

1- Raison social : .....

2- Adresse : .....

3- Tel : ..... fax : .....

4- Email : ..... site web : .....

5- Forme juridique : .....

6-Capital social en millier de dinar : .....

7- Année d'entrée en activité : .....

8- Indiquer la filière de votre entreprise : .....

9- Indicateurs globaux :

	unité	2011	2012	2013
chiffre d'affaires	MDA			
Valeurs des investissements	MAD			
Effectifs permanents	Personne			
Dont cadres	Personne			
Capacité de production	En volume			
Résultat net	MDA			

10- Veuillez indiquer l'effectif permanent actuel de votre entreprise :

Structure de personnel	administratif	Technique
Cadre supérieurs		
Cadre moyens		
Mains d'œuvre qualifiée		
Autre		

11- Indiquer en pourcentage(%) la répartition de votre personnel étranger et algérien :

a- personne algérien% :

b- personne étranger% :

12- Exigez-vous, à l'embauche, une expérience professionnelle spécifique à votre personnel ?

a- les cadres supérieurs

b- les cadres moyens

c- la main d'œuvre qualifiée

### **B-INNOVATION**

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

Oui

Non

Si oui, expliquez les raisons .....

Si non dites pourquoi.....

15-Selon vous, quels peuvent être les bonnes raisons d'innover ?

a- Se différencier de la concurrence

b- Conquérir de nouveaux marchés

c-Créer de la valeur

d-Réduire ses coûts

e-Améliorer son image de marque

f-Survivre

g-Autre.....

16- Les projets d'innovation font-ils partie des stratégies du développement de l'entreprise ?

Oui

Non

Si oui, expliquez comment.....

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

Oui

Non

Si oui, expliquez les raisons .....

Si non dites pourquoi.....

18-Etes-vous connecté un réseau extérieur de recherche et d'information ?

Oui

Non

Si oui le quel et quel est son utilité ?.....

19-Les compétences humaines dont vous disposez satisfont-elles les exigences de l'activité de l'entreprise ?

Oui

Non

Si oui, expliquez pourquoi .....

Si non, à quel moyens faites-vous recours ?.....

20- Quel est l'objectif de la recherche et le développement que vous effectuez ?

a-Amélioration les procédés de production

b-Commercialiser de nouveaux produits

c-Accroître les bénéfices de l'entreprise

d-Autres.....

21-La technologie dont vous disposez répond-elle aux besoins de votre activité ?

Oui

Non

Si non, dites pourquoi ?.....

22-La technologie que vous utilisez permet-elle de répondre aux normes de qualité et les quantités demandées ?

Oui

Non

Si non, expliquez les raisons ?.....

23-Etes-vous intéressé par les technologies que vos concurrents possèdent ?

Oui

Non

Si oui, expliquez les raisons ?.....

24-A quel type de marché sont destinés vos produits ?

-Marché local

-Marché régional

-Marché national

-Marché international

25- Votre secteur d'activité est-il concurrentiel ?

Oui

Non

26- Quel sont vos concurrents directs :

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

27- L'existence de la concurrence dans votre secteur est-il un facteur qui vous pousse à innover ?

Oui

Non

28- Innovez-vous pour :

-Gagner les parts de marchés

-Construire l'image de l'entreprise

-Renouveler la gamme de produit

-Autres, à préciser

29- Ressentez-vous un besoin de coopération en matière d'innovation

Oui

Non

30- si, oui, est ce pour

-Partager les coûts

-Partager les risques

-Partager le savoir faire

-Faire face aux à la concurrence locale nationale

-Faire face à la concurrence internationale

-Autres, à préciser

Si non, pourquoi ?

.....  
.....

31- Utilisez-vous une technologie distincte dans le processus de production ?

Oui

Non

32- Avez-vous des relations avec les universités ou laboratoire de recherche en Algérie ?

Oui, dans la même région

Oui, d'autres région en Algérie

### C- Compétitivité des entreprises

33- D'après vous ; que veut dire la notion de compétitivité ?

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

34- Veuillez indiquer le volume de production réalisé ces trois dernières années?

	2011	2012	2013
Volume de la production			

35- A votre avis ; la qualité de vos produits répond-elle aux exigences de vos clients :

Oui

Non

36- Au niveau de votre entreprise utilisez vous l'internet et l'intranet pour s'informer des ses activités ?

Oui

Non

37- L'entreprise s'intéresse telle à la gestion des compétences et des connaissances ?

Oui

Non

38- La distance hiérarchique se caractéristique telle par :

Une forte décentralisation

Centralisation uniquement pour les décisions importantes

Décentralisation effective

39- Les compétences de votre entreprise sont elle à votre avis :

Bonne

Moyenne

Faible

40- L'investissement en matière d'innovation a-t-il permis l'amélioration de la compétitivité de votre entreprise ?

Oui

Non

Fin de questionnaire merci.

## 9-Mouvement des PME et de l'emploi par commune :

Secteurs d'activités		PME 4 <sup>ème</sup> trimestre 2013	Mouvements 1 <sup>er</sup> trimestre 2014				Total de PME 1 <sup>er</sup> trimestre 2014
			Création	Radiation	Réactivation	Ecart	
01	BEJAIA	5 728	130	00	24	154	5882
02	AMIZOUR	456	19	00	4	23	479
03	FERAOUN	182	8	00	1	9	191
04	TAOURIRT IGHIL	54	4	00	0	4	58
05	CHELLATA	55	5	00	0	5	60
06	TAMOKRA	19	0	00	0	0	19
07	TIMZRIT	517	18	00	2	20	537
08	SOUK EL TENINE	388	14	00	1	15	403
09	M' CISNA	88	0	00	1	1	89
10	TINBDAR	52	1	00	0	1	53
11	TYCHI	331	7	00	1	8	339
12	SEMAOUN	260	4	00	2	6	266
13	KENDIRA	85	2	00	0	2	87
14	TIFRA	72	3	00	0	3	75
15	IGHRAM	104	8	00	0	8	112
16	AMALOU	141	5	00	2	7	148
17	IGHIL ALI	80	2	00	0	2	82
18	FENAIA ILMATEN	89	1	00	0	1	90
19	TOUDJA	98	1	00	0	1	99
20	DARGUINA	196	6	00	1	7	203
21	SIDI AYAD	53	1	00	0	1	54
22	AOKAS	367	11	00	0	11	378
23	BENI DJELLIL	155	8	00	0	8	163
24	ADEKAR	90	4	00	2	6	96
25	AKBOU	1 558	48	00	6	54	1612
26	SEDDOUK	354	7	00	1	8	362

Secteurs d'activités	PME <del>4<sup>ème</sup> trimestre</del> trimestre 2013	Mouvements 1 <sup>er</sup> trimestre 2014				Total de PME 1 <sup>er</sup> trimestre 2014	
		Création	Radiation	Réactivation	Ecart		
27	TAZMALT	691	19	01	3	21	712
28	AIT REZZINE	164	4	00	1	5	169
29	CHEMINI	163	5	00	0	5	168
30	SOUK OUFLA	138	7	00	0	7	145
31	TASKRIOUT	265	8	00	0	8	273
32	TIBANE	53	4	00	0	4	57
33	TALA HAMZA	202	13	00	0	13	215
34	BARBACHA	159	9	00	0	9	168
35	BENI KSILA	84	7	00	0	7	91
36	IFRI OUZLEGUEN	321	9	00	0	9	330
37	BOUHAMZA	104	4	00	1	5	109
38	BENI MELIKECHE	35	0	00	0	0	35
39	SIDI AICHE	484	15	00	0	15	499
40	EL KSEUR	650	21	00	3	24	674
41	MELBOU	164	5	00	0	5	169
42	AKFADOU	73	2	00	1	3	76
43	EL FLAY	94	2	00	2	4	98
44	KERRATA	509	13	00	2	15	524
45	DRAA EL KAID	239	4	00	0	4	243
46	TAMRIDJET	97	1	00	1	2	99
471	AIT SMAIL	171	7	00	1	8	179
48	BOUKHLIFA	78	4	00	0	4	82
49	TIZI NBERBER	81	6	00	0	6	87
50	BENI MAUCHE	90	1	00	0	1	91
51	OUZGHIR	351	12	00	2	14	365
52	BOUDJELLIL	132	9	00	0	9	141
<b>Total</b>		<b>17 167</b>	<b>508</b>	<b>01</b>	<b>65</b>	<b>572</b>	<b>17 736</b>

### III. Le Foncier Industriel :

Annexe 3

#### 1. Situation Des Zones Industrielles et des Zones D'activités

##### a) Zones Industrielles :

##### Recensement des Zones industrielles existantes

Nom de la zone	Communes concernées	Superficie totale (ha)	Superficie Occupée (ha)	Superficie viabilisée (ha)	Nombre de lots (total)	Nombre de Lots attribués	Vocation de la zone	Organisme gestionnaire de la zone	contraintes
IHADDADEN ZI	Bejaia	114,17	94,90	94,90	92	92	Agro-aliment	SIGI BEJIM	Situé au centre ville, Prom immobilière Réseaux insuffisants
Akbou ZI	Akbou	40,55	38,12	38,12	06	04	Ind manufacturière Et Textile	SIGI BEJIM	Déversement oued, longeant route principale de la zone
TOTAL	/	154,72	133,02	21,7	98	96	/	/	/

**NB : Un lot occupé par SONALGAZ  
Un lot en litige entre SONARIC et un privé**

**Programme de création de Zones industrielles**

<b>Intitulé de l'opération</b>	<b>Communes concernées</b>	<b>Montant (en milliers DA)</b>	<b>Superficie (ha)</b>	<b>Nombre de lots prévus</b>	<b>Nature des travaux a effectués</b>	<b>Etat d'avancement</b>	<b>contraintes</b>
<b>ZI EL KSEUR</b>	<b>EL KSEUR FENNAIA</b>	<b>1 526 119 ,00</b>	<b>176,18</b>	<b>Entre 100 et 120</b>	<b>Etude et aménagements</b>	<b>Etudes en cours</b>	<b>*</b>
<b>ZI BOUDJELLIL</b>	<b>BOUDJELLIL</b>	<b>1 521 608,00</b>	<b>175,35</b>	<b>Ente 90 et 110</b>	<b>Etude et aménagements</b>	<b>Etudes en cours</b>	<b>**</b>
<b>TOTAL</b>	<b>/</b>	<b>3 047 727,00</b>	<b>351,53</b>		<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>

**\* : Déclassement terre agricole**

**\*\* : Expropriation**

b) Zones d'activités existantes :

**Données relatives aux Zones d'Activités**

Identification de la ZAC (Localisation : commune et wilaya)	Dénomination de la zone	Nombre de lots de la zone		Lots attribués		Lots disponibles		Principales activités exercées (citer les 3 principales activités par zone)
		Nombre de lots	Superficie totale M <sup>2</sup>	Nombre de lots	Superficie totale M <sup>2</sup>	Nombre de lots	Superficie totale M <sup>2</sup>	
C <sup>ne</sup> El Kseur w.Bejaia	ZAC a caractère industrielle	57	396.711	57	396.711	00	00	- Industrie agro alimentaire (boisson, semoulerie, minoterie) - Industrie Bâtiment - Artisanat
C <sup>ne</sup> El Kseur w.Bejaia	ZAC El Kseur	189	91.724	189	91.724	00	00	-Agro alimentaire, Bâtiment+Stockage commerce Artisanat
C <sup>ne</sup> Akbou w.Bejaia	ZAC Taharacht	95	343.347,00	85	327.767,00	00	00	- Industrie Agro alimentaire, - Industrie Divers -Service
C <sup>ne</sup> Fenaia w.Bejaia	ZAC Fenaia	58	75.088,44	57	66.084	00	00	Aucun projet réalisé Terrain Nu
C <sup>ne</sup> Souk el tenine w.Bejaia	ZAC Souk el tenine	93	56.357,07	92	55.641,23	00	00	-Huilerie -Matériaux de construction -Contrôle technique véhicules.
C <sup>ne</sup> Oued Ghir w.Bejaia	Ibourassen	93	53.620	93	53.620	00	00	Electronique/concessionnaire/ Agro alimentaire

<b>C<sup>nc</sup> Toudja w.Bejaia</b>	<b>Larbaa</b>	<b>32</b>	<b>44.768,95</b>	<b>32</b>	<b>44.768,95</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>Menuiserie/ Agro alimentaire/Produits pharmaceutique</b>
<b>C<sup>nc</sup> Tala Hamza w.Bejaia</b>	<b>Tala Hamza</b>	<b>26</b>	<b>31.470,23</b>	<b>26</b>	<b>31.470,23</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>Confection, commerce, stockage</b>
<b>C<sup>nc</sup> Seddouk w.Bejaia</b>	<b>ZAC Seddouk</b>	<b>26</b>	<b>28.369,00</b>	<b>25</b>	<b>26.848</b>	<b>01</b>	<b>1.521,00</b>	<b>-Fonderie -Fabrication de pièces mécanique -Fabrication de lubrifiants</b>
<b>C<sup>nc</sup> Amizour w.Bejaia</b>	<b>ZAC Amizour</b>	<b>13</b>	<b>25.000</b>	<b>13</b>	<b>25.000,00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>-Fabrication aggloméré -Dépôts Matériaux de construction</b>
<b>C<sup>nc</sup> Ouzellaguen w.Bejaia</b>	<b>ZAC Hellouane</b>	<b>18</b>	<b>22.388</b>	<b>18</b>	<b>22.388,00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>- Industrie -Production d'eau minérale</b>
<b>C<sup>nc</sup> Aokas w.Bejaia</b>	<b>ZAA Tala Khaled</b>	<b>28</b>	<b>13.993,5</b>	<b>28</b>	<b>13.993,5</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>Habitat+commerce</b>
<b>C<sup>nc</sup> Timezrit w.Bejaia</b>	<b>ZAC Ideraken Timezrit</b>	<b>28</b>	<b>8.678,20</b>	<b>28</b>	<b>8.678,20</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>Artisanat (mécanique,ébénistrie) Commerce de gros</b>
<b>C<sup>nc</sup> Taskriout w.Bejaia</b>	<b>ZAC Taskriout</b>	<b>15</b>	<b>7.749,62</b>	<b>15</b>	<b>7.749,62</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>-Huilerie -Semoulerie -Fabrication d'aliment de bétails, BTPH</b>

Etat des zones d'activités - Arrete au 06/04/2014

Site	N° Opération	AP (en DA)	Superficie et Nbre Lot	Lot	Montant du Marché/Contrat	Délai de réalisation	Date O,D,S	Obs,
ZAC TAHARACHT AKBOU	NK5.175.4.262.106.11.01	226 000 000,00	47,01 Ha 200 Lots	voirie- trottoirs- AEU- DEP- AEP- Aménagement extérieurs	159 066 911,83	16 Mois	01/04/2014	Travaux en cours (05%)
		222 745 509,00		Revetement en béton Bitumineux	53 921 790	90 jours	01/04/2014	ODS de notification
				Eclairage Public	4 746 807	90 jours	01/04/2014	ODS de notification
				Etude et Suivi	3 010 000	12 Mois	31/10/2012	
		3 254 491,00		Frais ANEP	2 000 000	/	/	
ZAC EL KSEUR 1	NK5.175.4.262.106.11.06	90 000 000,00	30,55 Ha 40 Lots	voirie- trottoirs- AEU- DEP	53 318 713,50	08 Mois	01/04/2014	Travaux en cours (05%)
		88 313 203,00		Revetement en béton Bitumineux	25 942 995,00	90 jours	01/04/2014	ODS de notification
				Eclairage Public	5 239 494,00	90 jours	01/04/2014	ODS de notification
				Etude et Suivi	2 412 000,00	12 Mois	31/10/2012	
		1 686 798,00		Frais ANEP	1 400 000,00	/	/	
ZAC EL KSEUR 2	NK5.175.4.262.106.11.07	52 774 000,00	12,29 Ha 16 Lots	voirie- trottoirs- AEU- DEP	35 094 360,00	06 Mois		Travaux en cours (05%)
		51 763 391,00		Revetement en béton Bitumineux	13 875 030,00	90 jours		ODS de notification
				Etude et Suivi	1 394 000,00	08 Mois	31/10/2012	ODS de notification
		1 010 609,00		Frais ANEP	1 400 000,00	/	/	

ZAC OUED GHIR	NK5.175.4.262.106.11.02	30 000 000,00	9,16 Ha 96 Lots	voirie- trottoirs- AEU- DEP	20 122 713,00	04 Mois	01/04/2014	Travaux en cours (05%)
				Revetement en béton Bitumineux	6 176 020,50	01 Mois	01/04/2014	ODS de notification
		28 980 734,00		Etude et Suivi	1 282 000,00	08 Mois	04/11/2012	
		1 019 267,00		Frais ANEP	1 400 000,00	/		
ZAC TOUDJA	NK5.175.4.262.106.12.01	53 000 000,00	7,22 Ha 32 Lots	voirie- trottoirs- AEU- DEP- AEP	33 617 376,00	05 Mois		Travaux en cours (05%)
		52 998 601,00		Revetement en béton Bitumineux	10 167 417,00	90 jours		ODS de notification
				Eclairage Public + Poste transformateur	6 822 808,00	03 jours		ODS de notification
				Etude et Suivi	1 101 000,00	06 Mois	04/11/2012	ODS notifié pour Etude
		1 399,00		Frais ANEP	1 290 000,00	/	/	
ZAC SEDDOUK	NK5.175.4.262.106.11.04	45 000 000,00	5 Ha 26 Lots	voirie- trottoirs- AEU- DEP- AEP- Bassin de décantation				Cahier des charges en cours élaboration
		17 789 440,00		Revetement en béton Bitumineux	13 027 950,00	90 jours		Entreprise retenue
				Eclairage Public + Poste transformateur	3 296 470,00	90 jours		Entreprise retenue
				Etude et Suivi	1 547 500,00	08 Mois	31/10/2012	
		27 210 560,00		Frais ANEP			/	

ZAC HELOUANE OUZELLAGUEN	NK5.175.4.262.106.11.05	80 000 000,00	3,61 Ha 18 Lots	voirie- trottoirs- AEU- DEP- AEP- Bassin de décantation	29 820 492,00	08 Mois	31/10/2013	Travaux en cours 25%
		56 476 542,00		Revetement en béton Bitumineux	11 440 728,00	90 jours	20/10/2013	ODS notifié
				Eclairage Public + Poste transformateur	13 471 321,00	06 Mois	21/11/2013	ODS notifié
				Etude et Suivi	1 044 000,00	06 Mois	13/10/2013	ODS notifié pour suivi
		23 523 459,00		Frais ANEP	700 000,00	/	/	
ZAC FENAIA IL MATEN	NK5.175.4.262.106.11.03	100 000 000,00	10,05 Ha 63 Lots	voirie- trottoirs- AEU- DEP- AEP- Aménagement extérieurs- réseau incendie	53 992 575,00	12 Mois	17/11/2013	Travaux en cours 30%
				Revetement en béton Bitumineux	28 021 500,00	60 jours	17/11/2013	ODS notifié pour suivi
		97 770 708,00		Eclairage Public	14 276 632,50	08 Mois		Transmis au SG pour visa
				Etude et Suivi	780 000,00	08 Mois	17/11/2013	ODS notifié pour suivi
		2 229 293,00		Frais ANEP	700 000,00	/	/	

*Table*

*Des*

*Matières*

# Table de matière

Introduction générale-----	01
<b>CHAPITRE I : L'INNOVATIONN, FONDEMENT ET APPROCHES THEORIQUES -05</b>	
<b>Section 1 : Approche théorique et conceptuelle de l'innovation -----</b>	<b>05</b>
1- Définition de l'innovation -----	06
1.1 Quelques définitions -----	06
1.1.1 La vision de l'économiste -----	07
1.1.2 La vision systémique -----	07
1.3 Des distinctions importantes-----	08
1.3.1 L'invention-----	08
1.3.2 La créativité-----	08
1.3.3 La découverte-----	08
2. la typologie de l'innovation -----	09
2.1 Classification des innovations selon leur degré de nouveauté-----	09
2.1.1 Les innovations incrémentales -----	09
2.1.2 Les innovations radicales -----	09
2.1.3 Les innovations technologiques-----	10
2-2 Les types d'innovations selon leurs degrés d'incertitude -----	10
2.3 Classification des innovations selon leur domaine d'application -----	11
2.3.1 innovation de produit -----	11
2.3.2 Innovation de nouveau procédé-----	11
2.3.3 Innovation de commercialisation-----	12
2.3.4 Innovation d'organisation -----	12
3- Le processus d'innovation -----	12
3-1 Définition du processus d'innovation-----	13
3-1-1 Les différents modèles du processus d'innovation -----	14
4- Les objectifs de l'innovation-----	14
<b>Section 2 : La veille stratégique et l'intelligence économique-----</b>	<b>16</b>
I. L'intégration de veille stratégique dans l'entreprise -----	16
I.1 La définition de la veille stratégique-----	17
I.2 Les différents types d de la veille stratégique -----	18
I.2.1 La veille technologique-----	18
I.2.1 La veille concurrentielle-----	19
I.2.3 La veille commerciale -----	20

# Table de matière

I.2.4 La veille environnementale -----	21
I.3 La mise en œuvre de la veille dans l'entreprise -----	22
I.3.1 L'approche interne et externe de la veille stratégique -----	23
I.3.1.1 les caractéristiques de veille stratégique -----	24
I.3.1.2 le processus de la veille stratégique selon H. LESCA -----	27
I.4 Les facteurs du succès de la veille stratégique -----	29
II. L'intelligence économique-----	30
II.1 La définition de l'intelligence économique -----	30
II.2 La typologie de l'intelligence économique -----	31
II.2.1 De la compétence à l'intelligence -----	34
II.2.2 l'intelligence organisationnelle-----	35
Conclusion -----	37
<b><u>CHAPITREII</u> : La compétitivité des entreprises en relation avec l'innovation et particulièrement celles des PME Algériennes -----</b>	<b>38</b>
<b>SECTION1 : La compétitivité d'entreprise en relation avec l'innovation-----</b>	<b>39</b>
I. La compétitivité d'entreprise -----	39
II. I.1 Définitions de la compétitivité -----	39
I.2 Définition de la compétitivité basée sur la part du marché -----	41
I.3 les formes de compétitivité de l'entreprise-----	42
I.4 Les indicateurs et facteurs de compétitivité de l'entreprise -----	44
I.5 Les atouts de la compétitivité de l'entreprise -----	45
I.1.5.2 La gestion des connaissances et des compétences -----	45
I.1.5.3 L'exigence de qualité -----	48
I.1.5.4 L'exigence de productivité -----	48
I.1.5.5 L'intelligence économique et la fonction de veille-----	49
I.1.5.6 Les technologies de l'information et de communication -----	50
II. le rôle de l'innovation dans la compétitivité de l'entreprise -----	51
II.1 L'innovation et l'avantage concurrentiel -----	51
II.1.1 Définition de l'avantage concurrentiel de l'entreprise -----	52
II.1.2Les différents types de l'avantage concurrentiel -----	54
II.2 La préservation de l'avantage concurrentiel -----	54
II.2.1Quelques politiques pour conserver son avantage -----	55
II.3.1L'innovation améliore la compétitivité -----	57
II.3.1.1 L'innovation améliore la compétitivité prix-----	60

# Table de matière

II.3.1.2 L'innovation améliore la compétitivité hors prix-----	60
<b>Section2 : Présentation des PME Algériennes et leurs situations de l'innovation-----</b>	<b>61</b>
I. Présentation des PME Algériennes -----	61
I.1 Les PME en Algérie : définition et développement -----	62
I.1.1 Définition de la PME -----	62
I.1.2 Genèse de développement des MPE en Algérie -----	62
I.1.3 Présentation de la population globale des PME en Algérie -----	65
I.2 La réalité de l'innovation dans les PME Algériennes -----	66
I.3 Innovation des entreprises appartenant au secteur de la PME en Algérie -----	67
I.4 Les capacités d'innovation des PME algériennes -----	68
I.5 L'Innovation en Algérie Selon l'indice mondiale l'OMPI -----	69
II. La compétitivité des PME Algériennes -----	70
II.1 Les programmes d'appui à la compétitivité des entreprises-----	71
II.1.1 Programme National pour l'Amélioration de la Compétitivité Industrielle -----	71
II.1.2 Programme d'Appui au Développement des PME -----	71
II.1.3 Le Programme National de Mise à Niveau de la PME -----	72
II.2 L'environnement des affaires-----	73
II.2.1 Les indicateurs de gouvernance -----	73
II.2.2 Les évaluations du climat d'investissement (ECI)-----	74
Conclusion -----	74
<b><u>CHAPITRE III</u> : L'analyse de l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises</b>	
cas des PME industrielles de la wilaya de BEAIA -----	78
<b>Section1 : Présentation des PME de la wilaya et l'enquête de terrain-----</b>	<b>78</b>
I-Présentation des PME de la wilaya de Bejaïa-----	78
I-1-Les caractéristiques géographiques et sociales de la wilaya de Bejaia-----	79
I-2-1 Présentation de la population des PME de la wilaya de Bejaïa -----	80
I-2-2 Répartition des PME par secteurs d'activité regroupés -----	81
II- Présentation de l'enquête -----	81
II-1 Le déroulement de l'enquête -----	81
II-2 Le choix de l'échantillon -----	82
II-3 Le contenu de questionnaires -----	82
II-4 La taille et la structure de l'échantillon-----	83
<b>Section 2 : Les principaux résultats de l'enquête de terrain -----</b>	<b>86</b>
1- Présentation de l'échantillon étudié-----	86

## Table de matière

II- La pratique de l'innovation au sein des entreprises enquêtées -----	87
2-1 L'activité de R&D au sein des entreprises enquêtées -----	88
2-2 L'objectif de la recherche et développement-----	90
2-3 Les types d'innovation pratiquée dans les entreprises -----	91
2-3-1 Les bonnes raisons d'innovation -----	93
2-3-2 Les attentes de l'entreprise de l'innovation-----	93
2-4 L'étendu du marché des entreprises enquêtées -----	95
2-5 La stratégie de l'entreprise -----	95
2-6 L'efficacité de la technologie utilisées par les entreprises -----	95
2- L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises -----	101
3-1 L'évolution de chiffre d'affaire et la valeur des d'investissements des entreprises enquêtées -----	101
3-2 La compétence des entreprises enquêtées -----	102
3-3 L'innovation améliore la compétitivité -----	103
Conclusion-----	104
Conclusion générale-----	105

# Table de matière

## **Résumé**

L'innovation est la condition de survie pour l'entreprise car elle est la source forte de compétitivité, et un moteur de croissance des entreprises.

Notre travail a pour objectif d'étudier l'impact de l'innovation sur la compétitivité des PME industrielles de la wilaya de Bejaïa.

L'innovation constitue un enjeu important pour la compétitivité dans une économie ; elle est un élément important et majeur de la réussite des entreprises industrielles. Elle est jugée par les entreprises comme l'un des facteurs stratégiques à leur croissance, autant pour l'emploi que pour leur chiffre d'affaire, voir jusqu'à dire que l'innovation est la plus importante des composantes des stratégies des entreprises. Elle permettra à la firme de devancer la concurrence par se différencier par rapport à la concurrence et maintenir son avance.

Dans ce travail nous allons essayer de discuter la problématique de la place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des entreprises industrielles algériennes plus exactement celles de la région de la wilaya de Bejaïa qui constitue l'un des principaux pôle de concentration des entreprises à l'échelle nationale. Il sert à confirmer que l'innovation améliore la compétitivité des entreprises.

**Mots clé :** innovation, compétitivité, PME industrielles.