

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'enseignement supérieur  
et de la recherche scientifique

Université du 08 mai 45, Guelma  
Faculté des sciences économiques et commerciales  
et sciences de gestion  
Département des sciences de gestion



**Mémoire présenté pour l'obtention  
du diplôme de Master en sciences de gestion  
Option: Entreprenariat et développement international**

**Thème**

**Essai d'analyse de l'innovation dans les PME  
Cas : PME dans la wilaya de Guelma**

**Réalisé par :**  
-Maizi hadjer

**Sous la direction de :**  
M. Abdelaziz benkirat

Année universitaire 2012-2013

## ***Remerciements***

*Tout d'abord j'adresse mes remerciements à l'encadreuse abdelazize benkirat , maitre assistante à l'université de guelma d'avoir d'accepter pour faire ce travail, pour sa rigueur scientifique et ses encouragements.*

*Merci à dieu de m'avoir donnée la force et le courage de mener jusqu'a à la fin de ce travail*

## ***Dédicace***

*Je dédie ce travail à mes parents, warda et abdelhak pour leur aides pour réaliser ce modeste  
travaille*

*A mes sœurs marwa, nardjess et mon frère hamza*

*A tous mes collègues et mes amis*

*A toute la famille*

Liste des figures	
Listes des tableaux	
Le plan	
Introduction	

## **Chapitre 1 : l'état des connaissances sur l'innovation**

### Introduction de chapitre 1

#### **Section 1 : définitions de l'innovation, les conséquences et les différents types de l'innovation**

	1
1- définitions de l'innovation	2
2- Les conséquences de l'innovation	2
<b>2-1 Pour l'innovateur</b>	2
<b>2-2 L'innovation « processus de destruction créatrice »</b>	2
<b>2-3 Pour l'entreprise</b>	3
<b>3- Typologies de l'innovation</b>	3
<b>3.1 Les différents types de l'innovation</b>	3
<b>3-2 Le choix de types d'innovation</b>	3

#### **section 2 : les enjeux de l'innovation et les moteurs de l'innovation, processus d'innovation et Les différents modèles du processus d'innovation**

	4
1- les enjeux de l'innovation	4
2- les moteurs de l'innovation	6
<b>2-1 La science et la technologie</b>	6
<b>2-2 Les utilisateurs</b>	7
3- Modèle du Processus d'innovation	8
3-1 processus d'innovation	8
3-2 Les différents modèles du processus d'innovation	9
<b>3-2-1 Le modèle « Science – Push »</b>	10
<b>3-2-2 Le modèle « Demande Pull »</b>	10
<b>3-2-3 Le modèle « Coupling »</b>	10
<b>3-2-4 Le modèle d'innovation de quatrième génération</b>	10

#### **Section 3: choisir l'innovation comme mode de compétition et comment encourager l'innovation ?**

1- choisir l'innovation comme mode de compétition	11
<b>1-1 La différenciation par les coûts ou par l'offre</b>	11
<b>1-2 Catégorisation de l'innovation selon l'objet: innovation de produit ou innovation de procédé</b>	12
<b>1-2-1 Présentations de la typologie</b>	12
<b>1-2-2 implication de cette typologie d'innovation pour l'entreprise</b>	12
2- comment encourager l'innovation ?	13
<b>2-1 Les structures peuvent elles être innovantes?</b>	13
<b>2-2 A quoi ressemble une culture d'innovation?</b>	13
<b>2-3 Et si l'innovation était avant tout une ressource humaine</b>	14

#### **section 4 : mobiliser des réseaux externes pour innover et Localisation des activités de R&D**

1- mobiliser des réseaux externes pour innover.....	15
<b>1-1 Avantages à recourir aux réseaux externes.....</b>	<b>15</b>
<b>1-2 Les motifs stratégiques et managériaux.....</b>	<b>15</b>
<b>1-3 Organiser et piloter les réseaux externes</b>	<b>16</b>
2- Localisation des activités de R&D	16
<b>Section 5 : : le management du processus d'innovation dans les pme</b>	<b>18</b>
1- La mise en place de structures organisationnelle et de gouvernance adaptées	18
2- La mobilisation des compétences des acteurs.	19
<b>Chapitre2 : les PME</b>	
Introduction de chapitre2	21
<b>Section 1 : :Définitions de la petite et moyenne entreprise et les caractéristiques propres, communes aux PME</b>	<b>21</b>
1- Définitions de la petite et moyenne entreprise	21
2- les caractéristiques propres, communes aux PME	27
<b>2-1 les caractéristiques communes aux PME</b>	<b>27</b>
<b>2-1-1 un leadership qui pousse l'organisation à bien répondre aux besoins des clients</b>	<b>27</b>
<b>2-1-2 une forte proximité avec la clientèle</b>	<b>28</b>
<b>2-1-4 Les recours aux réseaux à signaux forts et à signaux faibles</b>	<b>29</b>
<b>2-2 les caractéristiques propres aux PME</b>	<b>29</b>
<b>section 2 : les atouts de la pme et , faiblesses de la pme</b>	<b>30</b>
1- les atouts de la pme	30
<b>1-1 Le contrôle simplifié</b>	<b>30</b>
<b>1-2 la flexibilité un atout de taille</b>	<b>31</b>
<b>1-3 L'implication de ressources humaines</b>	<b>32</b>
2 faiblesses de la pme	
<b>section 3 : Importance et rôle des PME/PMI pour le développement économique algérien</b>	<b>32</b>
1- la création de l'emplois	32
2- la création de la valeur ajoutée	33
3- La distribution des revenus	34
<b>section 4: importance de l'innovation dans les pme et atouts de pme en matière d'innovation</b>	<b>34</b>
1- importance de l'innovation dans les pme	34
2- atouts de pme en matière d'innovation	35
<b>section 5 : pratiques organisationnelles qui favorisent l'innovation dans les pme ,des remèdes, et Rôle de l'entrepreneur</b>	<b>36</b>
1- pratiques organisationnelles qui favorisent l'innovation dans les pme	36
<b>1-1 Instauration d'une culture organisationnelle favorable</b>	<b>37</b>
<b>1-2 Formation et perfectionnement des ressources humaines</b>	<b>37</b>
<b>1-3 information et exploitation des réseaux à signaux faibles</b>	<b>37</b>

1-4	<b>veille et ouverture sur l'extérieur</b>	37
1-5	<b>Création d'un milieu de travail stimulant</b>	38
2-	des remèdes pour les pme et Rôle de l'entrepreneur comme un innovateur au sein d'une PME	38
2-1	<b>L'amélioration des compétences managériales des décideurs</b>	39
2-2	<b>Une nécessaire adaptation du financement</b>	39
2-3	<b>les orientations stratégiques à l'heure de la mondialisation</b>	40
3-	Rôle de l'entrepreneur comme un innovateur au sein d'une PME	42
3-1	<b>Psychologie de l'entrepreneur</b>	42
3-2	<b>Activités de l'entrepreneur</b>	43
Section6 :	<b>prix de l'innovation</b>	44
1	objectif du prix national de l'innovation	44
2	condition de participation et regles du prix national de l'innovation	44
3	questionnaire	47
	 <b>Chapitre3 :enquête auprès des PME dans la wilaya de</b>	 51
	<b>guelma</b>	
	Introduction de chapitre 3	
	<b>Section 1 : présentation de l'enquête sur le terrain et les objectifs principaux de l'enquête</b>	51
1-	présentation de l'enquête sur le terrain	51
2-	les objectifs principaux de l'enquête	51
	<b>Section 2 : la méthodologie de l'enquête et le choix de l'échantillon</b>	52
1-	la méthodologie de l'enquête	52
2-	le choix de l'échantillon	52
	<b>section 3 : le questionnaire</b>	
1-	le questionnaire	52
2-	la description de l'échantillon d'étude	53
2-1	<b>Propriété du capital</b>	
2-2	<b>Age des PME</b>	54
2-3	<b>Secteur d'activité</b>	54
2-4	<b>Taille des PME enquêtées</b>	55
2-5	<b>Statut juridique des PME</b>	55
	<b>Section 4 : Analyse des résultats</b>	56
1.	<b>Innovation</b>	57
1.1	<b>Proportion des entreprises innovantes</b>	57
1.2	<b>Pratiques favorables à l'innovation</b>	57
2.	<b>Réseau d'innovation</b>	63

<b>3. Recherche et développement</b>	64
<b>4. Les obstacles à l'innovation</b>	66
<b>5. Facteurs de succès</b>	67
<b>6. Stratégie de l'innovation</b>	67
Conclusion de l'enquête	
Conclusion et recommandations	
Résumé	
<b>Les références bibliographiques</b>	

## **Liste des figures et des schémas**

Schéma n°1 Evolution des emplois PME/PMI en Algérie durant 2004-2010

Figure n°1 : la stratégie des petites entreprises



## **Liste des tableaux**

### Chapitre2

tableau n°1 : les critères de la small business administration

Tableau n° 2 : Evolution des emplois/PME/PMI en Algérie durant 2004/2010

### Chapitre3

Tableau n°1 : Répartition des PME selon la propriété du capital

Tableau°2 : Répartition par catégories d'âge des PME

Tableau n°3 : Secteurs d'activité des PME de Guelma

Tableau n°4: La taille des PME enquêtées de Guelma

## Introduction

L'ouverture des marchés et l'internationalisation des échanges ainsi que le développement des technologies de l'information et de la télécommunication, ont profondément modifié l'environnement économiques, commercial et technologique de l'entreprise en général et celui de l'entreprise algérienne en particulier.

La force actuelle des économies des pays développés, réside en grande partie dans le maillage de ces économies par un nombre important de PME, qui assurent une part considérable de la production ,de la commercialisation, mais aussi de la recherche et développement .

La flexibilité de leur structure, leur réactivité et leur capacité à s'adapter aux pressions multiples de l'environnement notamment économique , leur aptitude à assurer une intégration économique et le développement local des régions, montrent que leur place dans l'économie gagne en importance et mettent à l'abri de toute négligence, leur rôle dans le processus de développement économique et social.

Par ailleurs, la petite et moyenne entreprise, se distingue de la grande entreprise par ses spécificités en terme de financement, d'organisation et de mode de gestion, elle s'érige aujourd'hui en acteur majeur de la sphère industrielle dans la plus part des pays, même dans les pays en voie de développement qui traversent une forte période de transformation de leur environnement économique marqué par la transition vers l'économie de marché, durant cette période d'ouverture, la PME constitue une nouvelle alternative de la relance économique, rendue nécessaire ou indispensable par la mondialisation des échanges et l'exigence de la compétitivité des entreprises .

En algérie, pays qui vite une transformation radicale de son environnement économique depuis près d'une 20 vingtaine d'années, il faudra remonter à la prémices d'une politique favorable au développement des PME notamment privées, en effet, un regain d'intérêt pour la PME apparaitre en Algérie .

Les besoins des entreprises d'innover n'est plus un phénomène contestable en soit, étant donné la réduction de la durée de vie des produits et de la présence d'une concurrence de plus en plus vive et de moins en moins prévisible.

Dans le nouvel environnement technologiques, les exigences accrues des clients, la réduction de la durée des produits, et une offre de biens et services de plus en plus étendue, l'innovation est vue comme un élément clé du maintien de la compétitivité des entreprises et particulièrement pour les PME pour assurer leur pérennité ou bien pour saufer leur part de marché .

Des nos jours, l'innovation est une sources de succès, de pérennité, d'expansion et de création de valeurs pour une entreprise ,l'implantation d'une démarche pour la gestion de l'innovation, intégrée comme un axes primordiaux dans les programmes de développement industriel actuel ,atteste de son importance .

Ce contexte suscite la problématique suivante :

Pourquoi dans un contexte de mondialisation caractérisé par l'accélération du rythme de l'évolution sur les marchés de produits et de services, les PME algériennes ne modifient-elles pas leur comportement ?

Diverses questionnements s'imposent :

Les PME algériennes sont-elles innovantes ?

Et quels sont les obstacles qui entravent le développement des activités d'innovation dans ces entreprises ?

Il s'agit dans notre travail, d'essayer d'identifier les facteurs qui sont à l'origine du succès et de la survie des petites et moyennes entreprises en Algérie ainsi que leur stratégie de l'innovation qui assure sa pérennité. Notre réflexion sera portée sur un échantillon de petite et moyenne entreprise localisées au niveau de la wilaya de Guelma.

Notre recherche s'appuie sur les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : la présence d'une stratégie de l'innovation dans les PME algérienne

Hypothèse 2 : les PME algérienne moins innovante

L'intérêt de notre étude d'une part elle permet aux dirigeants de PME ainsi que toute personne s'intéresse à cette question de mieux comprendre les conditions de la survie et de la réussite des petites et moyennes entreprises ainsi que leur stratégie de l'innovation. D'autre part, cette même étude leur permettra de mieux appréhender l'enjeu que représentent la réussite et la pérennité de nos petites et moyennes entreprises pour l'emploi ; la croissance et le développement économique de notre pays.

Une des caractéristiques que fait apparaître notre recherche est la quasi absence de travaux portant surtout sur la stratégie de l'innovation, management, et le manque des ouvrages.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer nos hypothèses, différentes étapes se sont imposées : la première consistait en une prospection et une recherche bibliographique et la deuxième aussi, la troisième a pour but l'analyse des données et l'interprétation des résultats.

## Introduction

Dans un contexte économique instable, les évolutions techniques sont rapides et le rythme de changement très accéléré, l'innovation devient un cœur de: l'avantage concurrentiel, la croissance à long terme, la différenciation et la création de valeur des entreprises. Donc l'innovation permet aux entreprises d'augmenter leur productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services et de développer des compétences clés, dans une nouvelle économie fondée sur le savoir.

## Section1: Définitions, les conséquences et typologie de l'innovation

### 1- Définitions de l'innovation

« L'innovation désigne les efforts d'une entreprise pour mettre en place de nouvelles méthodes de production et lancer sur le marché des produits ou des services nouveaux». 1

«Une innovation provient de tout élément (produit, service, technologie, organisation) qui permet de générer de la valeur:

- En produisant plus.
- Plus rapidement.
- Avec une meilleure qualité.
- En répondant à un nouveau besoin ou à un nouvel usage, par un besoin et /ou une technologie existante ou nouvellement proposée.
- A un coût (unitaire et /ou moyen) de revient moindre.
- Et permettent la conquête, étroite ou large, de marché(s)». 2

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

---

1- Dorota leczynska, Management de l'innovation dans l'industrie aromatique, l'harmattan, Paris, 2007, P 29.

2 - Paul bouvier patron, Entreprise et innovation, l'harmattan, Paris, 2011, P111.

3 - Angel GRURRIA, La stratégie de l'OCDE pour l'innovation, OECD, Amazon, France, P20.

Donc l'innovation répond aux besoins du marché et permet de créer de nouveaux produits ou améliorés des produits existants pour acquérir un avantage compétitif.

## **2- Les conséquences de l'innovation**

Ce sont :<sup>1</sup>

### **2-1 Pour l'innovateur**

- Elle procure à l'entreprise un monopole provisoire, jusqu'à ce qu'un concurrent ait, à son tour, mis au point un produit sur le même marché,
- Elle est pour l'entreprise le moyen de faire évoluer ses produits et son métier, afin de les adapter à la demande et de s'imposer face à la concurrence. En particulier, l'innovation peut relancer un produit voire un métier qui arrivent à leur phase de maturité,
- Elle permet d'assurer la différenciation des produits de la firme et de son image.

### **2-2 L'innovation «processus de destruction créatrice»**

On sait que l'innovation a un effet déstabilisant sur l'économie et l'emploi dans la mesure où elle remet en cause certains produits, voire l'activité de certaines entreprises, certains procédés de production et parfois les métiers qui y sont liés.

Par ailleurs, l'innovation crée de nouvelles activités, de nouveaux métiers et de nouveaux emplois, en permettant un essor économique autour des produits nouveaux.

### **2-3 Pour l'entreprise**

L'entreprise est elle aussi bouleversée par l'innovation qu'elle crée. Ses efforts d'innovation débouchent sur un raccourcissement de la durée de vie des produits et une multiplication de leur nombre, cela complexifie la production au sein d'une entreprise et réduit l'effet d'expérience (économies d'échelle et effet d'apprentissage).

L'exigence de flexibilité technique apparaît aussi comme une conséquence du développement de l'innovation des produits.

---

1- Gilles Bressy, Christian Konkuyt, Management et économie des entreprises, Dalloz, France, 2008, P23

D'une façon générale, la pratique de l'innovation suppose une capacité d'adaptation importante (flexibilité de l'organisation et des moyens). Elle engendre le changement dans et de l'entreprise.

## 3. Typologies de l'innovation

### 3.1 Les différents types de l'innovation

Il y a quatre formes de l'innovation «produit, procédé, marketing et organisationnelle» comme suite:<sup>1</sup>

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

**B. Innovation de procédé:** mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement amélioré. Cette notion suppose des changements significatifs dans les techniques, les matériels et ou les logiciels.

**C. Innovation de marketing:** mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception, du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.

**D. Innovation organisationnelle:** mise en œuvre d'une méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures d'une entreprise.

### 3-2 Le choix de types d'innovation

Les dépenses en recherche et développement de la plupart des entreprises sont en pleine évolution depuis quelques années. Pourtant, la R&D est un investissement risqué, la production de savoir présentant des caractéristiques bien différentes de celle d'un bien ou d'un service: le savoir n'est pas produit pour être vendu, c'est un bien toujours unique et différent du précédent, il est impossible de déterminer à l'avance son utilité, son coût final n'est jamais parfaitement connu, sa valeur est imprévisible. Ainsi, mais comment évaluer le gain généré par une action de recherche?

---

1-Angel grurria, Op.cit, P20

# CHAPITRE1: L'ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR L'INNOVATION

---

L'industriel qui se lance dans la production de savoir ne sait pas ce qu'il va obtenir, ne connaît ni la durée, ni le coût de la fabrication et ne peut pas estimer les recettes. On se heurte à la difficulté plus générale de l'évaluation des investissements immatériels. Si l'entreprise a choisi de mener une stratégie d'innovation radicale, elle ne déposera pas nécessairement de brevet puisque la création de barrières élevées n'est pas le principal objectif.

Par contre, si l'entreprise choisit une stratégie d'innovation incrémentale, elle devrait se consacrer au renouvellement de sa gamme de produits et mettre l'accent sur l'articulation rapide des projets innovants. **Procter & Gamble** par exemple, a développé une expertise en lancement de nouveaux produits. Cependant dans le cadre des PME, le problème du financement de l'innovation se pose. Pour faire face au manque de source de financement, certaines entreprises privilégient l'utilisation de fonds propres comme la seule solution car peu d'investisseurs sont prêts à assumer un tel risque. À partir du moment où le brevet est déposé dans le secteur biotechnologique, dix ans de recherche et développement sont nécessaires pour terminer l'ensemble des études cliniques et trois ans de procédures administratives permettent d'obtenir l'autorisation de mise sur le marché. L'entreprise ne dispose donc que de sept ans pour rentabiliser le médicament. <sup>1</sup>

## Section 2: Enjeux et les moteurs de l'innovation, Processus d'innovation

### 1. Les enjeux de l'innovation

La démarche créative diffère selon les enjeux que revêt l'innovation pour l'entreprise, en particulier selon que celle-ci vise une innovation incrémentale ou de rupture. Pour illustrer cette variété des processus créatifs. Suivons tout d'abord élémentairement la description qu'il fait des modes d'intervention du designer dans l'innovation. Car le designer y occupe une place centrale non seulement par sa capacité à dessiner le futur, mais aussi par sa capacité à synthétiser les apports de tous les acteurs qui participent à l'innovation.

Le designer peut se voir assigner des objectifs divers. S'agit-il de travailler sur un produit ou service que l'entreprise entend mettre sur le marché demain, sur une proposition radicalement nouvelle destinée à être commercialisée, ou encore sur un produit ou service qui ne sortira jamais sur le marché, mais qui servira l'image de l'entreprise.

---

1- [www.entrepreneuriat.com](http://www.entrepreneuriat.com)

## CHAPITRE1: L'ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR L'INNOVATION

---

Lorsqu'un designer a pour mission de faire évoluer un produit, il crée à partir d'un existant. Il dispose d'une somme de connaissance sur l'utilisateur, capitalisées grâce à l'observation des usages de la version précédente du produit, qu'il intègre pour développer une nouvelle version, à l'extrême opposé, le designer d'anticipation travaille en mode assez libre, sans contrainte forte de marché ni de technique.

Il a toute latitude pour imaginer le futur, d'autant que ses projets n'ont pas vocation à être industrialisés. Il crée des concepts en s'inspirant des grandes tendances d'évolution des modes de vie et de style. Ce qu'il produit doit être réalisé, pas nécessairement réalisable.

Entre les deux se situe le designer d'innovation. Celui-ci développe des nouveaux produits à hauts risques et hauts potentiel pour l'entreprise, qui doivent arriver rapidement sur le marché pour surprendre la concurrence, il doit innover tout intégrant des contraintes techniques et de marché, il travaille en équipe projet avec le marketing, la R&D et les spécialistes des coûts et de l'industrialisation. L'enjeu est de matérialiser des concepts puis d'en mettre au point le design dans ses moindres détails, en d'autres termes, de fabriquer le futur.

L'innovation incrémentale : donner du sens aux produits dans un premier temps, aux innovations de nature incrémental ou qui, en tout cas n'introduisent pas de rupture majeure comment le designer appréhende-t-il alors la démarche créative, et pour quels enjeux d'innovation ?

La facette la plus visible et la plus connue du design, mais pas nécessairement la plus innovante, est celle où un créateur charismatique, citons **Philippe STARCK** impose son style à un produit et à une marque qu'il cannibalise, en générale avec le consentement de cette dernière qui y voit l'occasion d'accroître ses ventes. C'est cependant une approche superficielle de l'innovation, qui passe par des «coups». Il ya bien d'autres façons d'innover avec le design.

Le designer peut ainsi s'efforcer de mieux concevoir les produits et services connus, de telle sorte qu'ils soient moins chers à fabriquer, qu'ils mobilisent de façon optimisée l'outil industriel de l'entreprise mais aussi ses serveurs ou ses données. Qu'ils soient mieux adaptés à l'utilisateur ou encore qu'ils soient plus durables ou plus facilement recyclables.

L'innovation de rupture pour réinventer un marché: il est d'autres situations où la créativité ne peut pas s'appuyer sur des paradigmes du passé pour penser l'innovation. Car ces



# **CHAPITRE1: L'ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR L'INNOVATION**

---

paradigmes sont en fin de course et s'ils ne sont pas réinventés, conduiront l'entreprise au déclin.

La question «pourquoi innover» la réponse est pour survive et à la question « comment innover » la réponse est: en explorant l'inconnu pour se réinventer.

C'est donc là une autre mobilisation de l'innovation, et qui suscite peut être les questionnements les plus forts.<sup>1</sup>

## **2. Les moteurs de l'innovation:**

Ce sont :<sup>2</sup>

### **2.1 La science et la technologie**

Dans les entreprises, le processus d'innovation reste, en grande partie tiré par les services de R&D, on parle alors d'innovation tirée par la technologie, du point de vue macroéconomique, on observe que les innovations, qu'il s'agisse d'un nouveau produit, d'un nouveau service ou d'un nouveau procédé, sont toujours précédées d'une découverte scientifique, l'innovation est poussée par la science et la technologie, ainsi les entités de recherche fondamentale font des découvertes scientifiques, lesquelles sont exploitées par des services de développement, ou de recherche appliquée. Ces derniers proposent alors des idées d'innovation de produit, de service ou de processus, ces mêmes idées sont ensuite enrichies, creusées, exploitées, industrialisées et commercialisées. Les services de marketing ont alors en charge de mettre ces nouveaux produits ou services sur le marché. Dans la mesure où, une fois la source scientifique identifiée, elle est exploitée de manière unilatérale, passant d'un service à un autre. Dans ce processus, le marché des clients et des consommateurs n'intervient pas. On considère, de manière plus ou moins consciente, que ces acteurs n'ont pas idée d'innovation, ou bien clairement exprimé, ou s'ils en ont, que ces besoins sont si latents que les acteurs ne peuvent pas les déceler. Ce processus existe largement dans les industries dites de hautes technologies telles que l'industrie pharmaceutique.

---

1 - Harvé mathe, De la créativité à l'innovation, Amazon, France, P 3-4.

2- Séverine SYLVIE, Management de l'innovation, Pearson Education, France, 2001, P84 ,85.

## **CHAPITRE1: L'ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR L'INNOVATION**

---

- Limites du modèle d'innovation linéaire poussée par la technologie:
- Lorsque la technologie précède la science : plusieurs cas témoignent que des découvertes technologiques ont entraîné des progrès scientifiques et non l'inverse,
- Lorsque le produit innovant ne rencontre pas son marché: ce processus engendre des objets et des produits techniques développés sans prise en compte du marché de client et de consommateurs, ou il les prend en compte tardivement,
- Lorsque le passage de la science au produit innovant est trop long :

Cette absence d'interaction entre les équipes de marketing et les équipes de R&D est cause de perte de temps dans le développement du produit.

### **2.2 Les utilisateurs:**

Une autre source d'innovation envisageable est, non technologie, mais le marché des clients et des consommateurs.

**Approche microéconomique:** le processus d'innovation itératif, tiré par le marché: Au sein de l'entreprise, des pratiques se mettent en place dès les années 1980 pour prendre en compte le marché comme source d'innovation, le processus d'innovation, aussi appelé processus d'innovation en chaîne, compte un aller- retour entre les deux sources d'innovation : les instances qui travaillent sur le couple science /technologie et le marché. La principale source d'innovation est le marché des utilisateurs.

Cette modélisation du processus d'innovation, présente trois avantages: d'abord, elle reflète davantage la réalité du processus d'innovation au sein de l'entreprise, ensuite, elle n'assimile plus les activités de recherche à des activités académiques en amont et enfin, elle met en évidence le phénomène d'apprentissage que l'entreprise met en place pour générer et exploiter son idée d'innovation.

Cette modélisation est encore peu représentée dans les entreprises. Mais cela ne signifie pas que, dans la réalité les entreprises ne tirent pas leur innovation d'une observation du marché, bien au contraire.

### **Limites de cette modélisation**

Elle présente quatre limites : elle se focalise sur certaines catégories d'échange au sein de l'entreprise, et pas toutes, et ne s'intéresse pas aux modalités d'acquisition d'idées d'innovation externes à l'entreprise:

## **CHAPITRE1: L'ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR L'INNOVATION**

---

- Elle ne rend pas compte des échanges internes à l'entreprise
- Elle restreint considérablement le nombre d'acteurs qui œuvrent au sein de l'entreprise pour générer des idées d'innovation et les exploiter
- Enfin les rôles des fonctions marketing sont réduits.

### **3- Modèle du Processus d'innovation**

#### **3-1 Processus d'innovation**

L'innovation correspond au processus par lequel on formule de nouvelles idées et on les met en pratique.

El s'agit donc de convertir de nouvelles idées en application se font sous forme d'innovations touchant les processus (en vue d'améliorer les méthodes) et d'innovation touchant les produits (en vue créer des produits et services nouveaux ou améliorer).

La gestion des innovations axées sur les processus et sur les produits s'effectue en soutenant l'invention (la découverte) et l'application (l'utilisation).

Les organisations actuelles doivent créer des environnements de travail qui stimulent la créativité et suscitent un flux constant de nouvelles idées. En revanche, l'application porte sur l'utilisation concrète des inventions afin de tirer le meilleur parti possible des idées. Ici, les gestionnaires doivent donc veiller à ce que les suggestions touchant de nouvelles manières de travailler ou proposant de modifier celles qui existent déjà, soient également pour mandat de s'assurer qu'on exploite pleinement le potentiel commercial des idées touchant les nouveaux produits ou service. <sup>1</sup>

Le processus d'innovation comprend les quatre étapes suivantes:

- **La naissance de l'idée:** un nouveau savoir s'élabore à partir des découvertes de base, dans le prolongement des connaissances existantes ou du fait d'initiative créatives, le tout en fonction de l'ingéniosité des travailleurs et des échanges qui ont cours entre eux.
- **L'expérimentation initiale:** les idées font l'objet de discussion et d'une première évaluation sur le plant théorique puis elles sont soumises à des clients ou à des experts techniques qui les étudient, et ensuite on prépare des prototypes ou des échantillons.

---

<sup>1</sup> John Schermerhorn - David S. Chappell, principe de management, renouveau pédagogique, Canada, John Schermerhorn, David Chappell 2002, pp332-333

## **CHAPITRE1: L'ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR L'INNOVATION**

---

- **L'analyse de faisabilité:** la valeur concrète des idées nouvelles et leur intérêt sur le plan financier font l'objet d'analyses de faisabilité précises, qui mettent en évidence tant les coûts que les avantages, ainsi que les applications et les marchés potentiels.
- **La réalisation:** le nouveau produit est enfin commercialisé ou mis en vente sur le marché, ou bien le nouveau processus est intégré à la méthode d'exploitation en usage.

### **3-2 Les différents modèles du processus d'innovatin**

#### **3-2-1 Le modèle « Science – Push »**

Cette première approche de l'innovation a été fortement influencée par les théories de Schumpeter. Ce modèle suggère que l'innovation émerge d'un flux unidirectionnel, qui tire son origine dans la science et les activités de recherche et développement et son point final dans une application commerciale. Alors, l'innovation est un processus linéaire qui 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.

#### **3-2-2 Le modèle « Demande Pull »**

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 conçu à la fin des années 1960 et début des années 1970, où l'accent est mis sur les opportunités du marché et les besoins du client.

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 un lien direct avec le client et qui, basé sur cette expérience, peut indiquer les problèmes existants pendant la conception du produit ou suggérer de nouvelles directions pour la R&D. donc le marché est la source des idées Pour diriger la R&D.

### 3-2-3 Le modèle «Coupling »

Le troisième modèle est une combinaison entre le modèle «Science Push » et «Demande Pull». Il décrit l'interaction entre le marché, la technologie et l'organisation. Le modèle «Coupling» est envisagé comme un processus d'interaction séquentielle, linéaire, logique et discontinue. Dans ce modèle une nouvelle tendance apparaît: un lien de rétroaction entre les activités de R&D et le marché.

### 3-2-4 Le modèle d'innovation de quatrième génération

Le modèle de quatrième génération est devenu évident dans la seconde moitié des années 1980.

Ce modèle souligne l'importance d'incorporer différents départements de l'organisation pendant le développement d'un nouveau produit ou service (développement parallèle). Sous l'optique de ce modèle, il est nécessaire d'intégrer la R&D et la fabrication dans le processus de conception. Il propose également une collaboration horizontale plus forte, entre l'organisation, ses fournisseurs et les clients.

Le niveau élevé d'intégration entre les divers éléments de l'entreprise dans l'innovation, est représenté dans le modèle «Chain-linked» de **Kline** et de **Rosenberg**, le modèle le plus représentatif de cette génération. Ce dernier montre les rétroactions et les interrelations complexes entre le marketing, la R&D, la fabrication et la distribution dans le processus d'innovation.

#### Le processus d'innovation selon Kline et Rosenberg

En 1986, **Kline** et **Rosenberg** ont présenté un modèle intégré du processus d'innovation, appelé «Chain-linked Model». La plus grande différence entre ce nouveau modèle et les anciens, est qu'il n'y a pas un chemin principal d'activité dans le processus d'innovation. Il peut prendre divers chemins différents. La «chaîne centrale de l'innovation» est la première route de l'innovation. Ce chemin commence par la conception, puis il continue vers le développement et la production jusqu'au marché. La deuxième route, est un ensemble de liens de rétroaction qui associent et coordonnent la R&D avec la production et le marketing. Les liens de rétroaction sont vus comme des parties intégrantes du système de coopération entre les spécifications/développement du produit et le marketing.

Selon ce modèle, les activités de conception sont le moteur qui impulse l'innovation, mais plus encore elles ont un rôle central dans le succès ou l'échec du processus d'innovation. Un

## **CHAPITRE1: L'ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR L'INNOVATION**

---

résultat de l'analyse de **Kline** et **Rosenberg** est: la conception est essentielle pour initier une innovation technologique et la réconception est essentielle pour assurer son succès.

Ce résultat conduit à une première conclusion: «le processus central de l'innovation n'est pas la science mais la conception».

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

### **Section 3: L'innovation comme mode de compétition**

#### **1- Choisir l'innovation comme mode de compétition**

La section qui suit prolonge le raisonnement en s'intéressant aux orientations de l'innovation<sup>1</sup> :

Le maintien de la compétitivité en réduisant les coûts, l'entreprise cherchera à innover dans des procédés moins coûteux ou en se distinguant de ses autres concurrents. L'entreprise s'intéressera alors au développement de produits, de procédés qui constituent la deuxième typologie de l'innovation.

#### **1-1La différenciation par les coûts ou par l'offre**

L'innovation a pour finalité de permettre à l'entreprise de se différencier de ses concurrents. On identifie généralement deux modes de différenciation : par les coûts et par la création de valeur.

La différenciation par les coûts consiste à adopter, peu ou prou, la même démarche que celle des concurrents directs, à proposer une offre similaire mais à un coût moindre.

Généralement ce gain de coût est associé à une baisse de prix. Considérant que la baisse de prix d'une offre peut contribuer à en augmenter la demande, une telle démarche favorise donc le maintien, voir l'augmentation de parts de marché.

La différenciation par la création de valeur concerne la capacité de l'entreprise à proposer quelque chose de plus que ses concurrents ou de différent, ce quelque chose contribue à donner de la valeur à l'offre lancée sur le marché, il peut s'agir d'un attribut complémentaire dans l'offre.

---

<sup>1</sup> Séverine sylvie, Management de l'innovation, pp 20 -22

## **1-2 Catégorisation de l'innovation selon l'objet: innovation de produit ou innovation de procédé**

Que l'entreprise poursuive une stratégie de différenciation par les coûts ou par la nature de ses offres sur une activité donnée, elle innove de différentes manières.

L'innovation peut donc concerner à la fois un produit, une nouvelle technologie ou un nouveau mode de lancement. L'innovation peut porter aussi sur le procédé, lequel est en rupture avec ce qui se faisait précédemment.

Le classement de l'innovation selon son objet rend compte de différentes modalités en proposant la différenciation entre le produit ou le service et le procédé.

### **1-2-1 Présentations de la typologie**

L'innovation de produit ou de service renvoie au développement et à mise en marché d'un produit ou d'un service nouveau. Le caractère novateur reste néanmoins à apprécier: on parlera d'un produit nouveau aussi bien pour une innovation porteuse d'une rupture technologique que pour le même produit destiné à remplacer le précédent.

L'innovation de procédé caractérise la création d'un nouveau processus pour parvenir à un résultat, un produit, existant, il peut s'agir d'un nouveau processus de production, ou de la modification d'un composant d'un produit, ou des procédés de commercialisation.

### **1-2-2 implication de cette typologie d'innovation pour l'entreprise**

Dans la pratique, la distinction entre innovation de produit / service ou en termes de procédé est délicate à opérer : des innovations de produit s'accompagnent souvent d'une innovation de procédé. L'intérêt d'une telle catégorisation réside surtout dans la question qu'elle soulève : pour qui l'innovation est-elle notoire ? est-ce pour l'entreprise ou pour les utilisateurs ou pour le marché ?

En fonction du destinataire, l'intérêt de l'innovation qui concerne l'entreprise :

c'est surtout la recherche d'une réduction de coût, en revanche, une innovation visible par le marché, peut, certes, remplir cette première finalité, mais doit également permettre à l'entreprise de disposer d'une offre qui se différencie des concurrents.

## 2-Comment encourager l'innovation?

Il y'a trois groupes de variables se relèvent stimulants pour l'innovation: la structure de l'organisation, sa culture et ses pratiques en matière de ressources humaines:<sup>1</sup>

### 2-1 Les structures peuvent-elles être innovantes?

Trois conclusions ressortent des recherches menées autour de ce sujet. Tout d'abord, les structures organiques exercent une influence positive sur l'innovation car elles supposent une spécialisation moindre du travail et moins de règles à respecter, l'ensemble étant plus décentralisé que mécaniste.

Ces structures offrent ainsi flexibilité, adaptation et enrichissement mutuel facilitent l'adoption de l'innovation. De plus, la disponibilité de ressource abondante est également essentielle car elle permet au management de se procurer des innovations, d'assumer le cout de leur mise en place et d'amortir les échecs. Enfin une communication fréquente entre unités de production fait sauter les éventuels obstacles à l'innovation grâce à une plus grande interaction entre départements.

### 2-2 A quoi ressemble une culture d'innovation?

Les organisations innovantes partagent généralement une culture commune. Qui favorise les expériences, récompense les réussites autant que les échecs et fait honneur aux erreurs commises comme autant d'opportunités d'apprentissage. Par exemple, au sein de l'équipe d'exploration de conceptions avancées de General Motors, les membres sont encouragés à mener des expériences et récompensés pour expérimenter de nouveaux produits sur le marché. Une culture innovante présente souvent les sept caractéristiques suivantes :

- **Acceptation de l'ambiguïté:** une priorité trop grande accordée à l'objectivité et à la spécialité constitue en effet une entrave à la créativité.
- **Tolérance du manque de réalisme:** les personnes qui apportent des réponses peu réalistes, voire ridicules aux questions ne sont pas systématiquement mises à l'écart les choses irréalistes au premier abord conduisent parfois à des solutions réellement innovantes.
- **Faible contrôles externes:** l'application de règles, réglementations et autres contrôles du genre, demeure minimale.

---

<sup>1</sup> Stephen Robbins, David Decenzo, Management l'essentiel des concepts et des pratiques, nouveaux horizons, Paris, 2004, P209,210



## **CHAPITRE1: L'ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR L'INNOVATION**

---

- **Tolérance du risque** : les employés sont encouragés à faire des expériences sans craindre les conséquences en cas d'échec. Les erreurs sont prises comme des occasions d'apprendre.
- **Tolérance du conflit** : la diversité d'opinion trouve toute sa place. L'harmonie et le consensus entre individus ou unités ne sont pas en eux même considérés comme des preuves de performances élevées
- **Priorité à la fin plutôt qu'aux moyens** : les objectifs sont clairement énoncés et les individus encouragés ç cherche de nouveaux chemins pour les atteindre. En donnant la priorité à la fin visée, il est admis que plusieurs bonnes réponses peuvent exister à un problème précis
- **Approche des systèmes ouverts** : l'organisation surveille de près l'environnement et réagit rapidement aux changements qui s'y produisent.

### **2-3 Et si l'innovation était avant tout une ressource humaine**

Il apparait que les organisations innovantes encouragent activement la formation et le développement de leurs membres, elles offrent à leur personnel une grande sécurité de l'emploi afin de diminuer la crainte de licenciement pour fautes. Elles poussent ainsi les individus les plus innovants à devenir des champions du changement. Une fois une nouvelle idée mise au point, ces derniers en font une promotion enthousiaste, recherchent un soutien, combattent les formes de résistance et s'assurent que l'innovation voit le jour. Des études montrent que des traits communs se retrouvent chez tous ces champions, grande confiance en soi, persévérance, énergie et tendance à prendre des risques, ainsi que des caractéristiques propres à un mode de direction dynamique. Ils inspirent et motivent leur entourage grâce à leur vision de potentiel d'innovation doublée d'une solide conviction quant à leur mission. Ils sont également doués pour gagner l'engagement d'autre à apporter leur soutien à l'initiative. Enfin ces personnes tendent à occuper des postes leur offrant une importante marge de manœuvre au moment de prendre des décisions, et l'on sait combien l'autonomie constitue un facteur tout à fait favorable à l'introduction et à l'implantation d'innovations de toutes natures.

## Section 4: Réseaux externes d'innovation et R&D

### 1- Mobiliser des réseaux externes pour innover

L'innovation est un impératif stratégique que nombre d'entreprise affirment. Pour autant, elles sont très souvent hésitantes à vouloir en assumer les risques et les ressources importantes à mobiliser.<sup>1</sup>

Certaines entreprises ne perçoivent cependant pas l'enjeu d'innovation, croyant leur position sur le marché inattaquable.

#### 1- 1 Avantages à recourir aux réseaux externes

Les motifs selon les phases du processus d'innovation : cinq étapes essentielles structurent le processus d'innovation :

- s'engager dans l'innovation.
- détecter des idées.
- tester des idées.
- Produire.
- diffuser l'innovation.

#### 1-2 Les motifs stratégiques et managériaux:

ces motifs sont :

- s'associer pour canaliser la concurrence .
- s'associer pour modifier.
- externaliser le risque et l'incertitude.
- résoudre un problème de manque de ressources.
- organiser une meilleure connaissance de l'environnement.

Réseaux externe d'innovation: des difficultés multipliées

- difficulté à identifier les acteurs clés .
- difficulté à coordonner les acteurs .
- difficultés à s'approprier une innovation venues de l'extérieur .
- ou faible capacité d'absorption des innovations par les entreprises.

---

<sup>1</sup> Séverine sylvie, Management de l'innovation, PP 66-69

## 1-3 Organiser et piloter les réseaux externes

Il s'agit ici de présenter les démarches, outils et pratique destinés à faciliter l'organisation et le pilotage des réseaux extérieurs pour l'innovation.

Sélectionner des acteurs externes est un processus complexe qui repose sur la combinaison de plusieurs critères relatifs à un projet (la coopération) et relatifs aux partenaires. Les critères relatifs aux partenaires portent sur leurs caractéristiques propres et visent à s'interroger sur le degré de dépendance et d'alignement stratégique entre ces derniers et l'entreprise. Ces critères permettent d'évaluer la capacité ainsi que la volonté du partenaire à coopérer avec l'entreprise.

Ces critères sont variés, les principaux sont :

- la taille et la position stratégique du partenaire.
- les expériences de coopération antérieures déjà menées.
- le degré de comptabilité des objectifs (en termes de prix, de qualité, d'internationalisation...).
- les couts de sortie du partenariat.

Les critères relatifs à la coopération sont davantage organisationnels et managériaux et visent à s'interroger sur les conditions du bon déroulement de la coopération en vue de conduire un projet innovant.

L'alignement organisationnel entre les partenaires déterminera la viabilité, la faisabilité et la longévité de l'alliance. Ces critères dérivent largement de l'approche fondée sur les ressources et compétences, et plus la coopération sera équitable et fructueuse pour tous. De même, les critères sont très variés, les principaux étant : la complémentarité des ressources, tout autant que l'unicité de certaines ressources qui fondent la distinction stratégique et le désir de partager une expertise, ou encore la clarté dans l'engagement réciproque.

## 2-Localisation des activités de R&D:

Une des principales taches de la stratégie d'innovation est mettre en place des structures susceptibles de réagir au changement. Les fonctions de R&D et les taches technologiques auxiliaires à l'intérieure de l'entreprise, sont les caractéristiques centrales de cette capacité d'apprentissage, la nature et l'objectif des activités technologiques des grandes entreprises

## **CHAPITRE1: L'ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR L'INNOVATION**

---

varient considérablement il suffit de comparer les activités de R&D qui présentent un intérêt pour les différentes divisions d'une entreprise:<sup>1</sup>

- au niveau de toute l'entreprise : horizons temporels lointains : boucles de retour d'information pour apprentissage, lentes, liens internes faibles, liens avec les connaissances extérieures forts, projet relativement peu coûteux ;
- Au niveau des divisions d'entreprise : horizons temporels courts : boucles de retour d'information pour apprentissage rapides, liens internes (avec la production et la commercialisation) forts, projet coûteux.

Il est particulièrement difficile de mettre ces différentes activités en équilibre, car elles impliquent des choix entre R&D et autres activités technologiques effectuées dans les divisions opérationnelles et dans les laboratoires de l'entreprise et des activités de recherche et autres tâches technologiques, récemment encore, une méthode empirique fort utile était utilisée pour décider de la réussite éventuelle d'entreprise des activités de R&D :

- La R&D destinée à appuyer les opérations actuelles (c'est-à-dire produit, processus, divisions) doit être située dans des divisions clairement définies de l'entreprise ;
- La R&D destinée à appuyer les opérations commerciales futures (c'est-à-dire produit, processus, divisions) doit être située dans des laboratoires centraux, puis transférée à des divisions (déjà établies ou nouvellement créées) aux fins d'exploitation ;
- La R&D à appuyer la production à l'étranger doit être située à proximité de cette dernière et s'intéresser surtout à l'adaptation de ces produits et procédés aux conditions locales.

---

<sup>1</sup> Joe tidd, John bessant, Keith PAVITT, Management de l'innovation, boeck université, Paris, 2006, P 212

## Section5 : Management du processus d'innovation dans les PME

Le management du processus d'innovation s'articule autour de deux dimensions à savoir les structures plus adaptées pour l'innovation et la gestion des compétences clés dans l'organisation.<sup>1</sup>

### 1- La mise en place de structures organisationnelle et de gouvernance adaptées

Le choix d'une structure organisationnelle favorisant l'innovation est lié à de nombreux facteurs tels que le secteur d'activité, taille de l'entreprise ou le style de management, Les travaux pionniers sur les organisations adaptées à l'innovation ont suggéré des formes organiques, et d'adhocratie pour caractériser des structures souples favorables à l'innovation.

Toutefois, en remettent en cause ces formes structurelles et avancent au contraire de formes nouvelles telles que les structures semi-structures, les structures dynamiques et hybrides pour concilier les impératifs de l'innovation radicale et incrémentale, ces nouvelles structures supposent une certaine flexibilité et une responsabilisation qui sont totalement inadaptées à la réalité des PME.

Concernant la gouvernance dans les PME, elle est peu abordée dans la littérature sur les entreprises technologiques. La gouvernance dans les PME se rapporte à l'ensemble des relations entre les fondateurs mais aussi entre le capital risqué et l'entrepreneur, l'administrateur de PME n'est pas une mince tâche. Toute personne qui accepte ce défi le fait dans le but de contribuer au développement d'une entreprise dynamique, et non pour le prestige ou la rémunération, qui est plutôt modeste. Un membre du conseil est fier de contribuer à l'essor d'une PME dans la mesure de ses capacités, soit par son expérience d'une industrie précise, par ses relations avec des fournisseurs ou des clients, par ses connaissances techniques ou ses connaissances d'affaires générales et autres.

Comme le rappellent **Côté** et **Filion** «la constitution du CA doit se faire en gardant à l'esprit l'ensemble des lignes directrices énoncées par le Toronto Stock Exchange. Dans un premier temps, les membres du CA doivent être capables d'exercer un jugement indépendant et être perçus comme tels. Cette indépendance de jugement doit être exercée à l'endroit des membres de la direction de l'entreprise, on suggère donc fortement de recruter une majorité

---

<sup>1</sup> [www.entrepreneuriat.com](http://www.entrepreneuriat.com) , Date de visite (24/4/2013)

## **CHAPITRE1: L'ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR L'INNOVATION**

---

de membres du CA qui sont non reliés aux membres de la direction. De plus, les membres du CA doivent aussi déclarer tout conflit d'intérêts potentiel. Également, la rétribution des membres du CA doit refléter d'une façon réaliste toutes les responsabilités qui leur incombent et le risque auquel ils sont soumis. On insiste encore particulièrement sur la séparation qui devrait exister entre le président du CA et le chef de la direction afin de conserver l'indépendance dont on a parlé précédemment. Enfin, il est recommandé que le CA ne s'immisce pas dans la gestion quotidienne, sans pour autant être passif et simplement réagir aux propositions des gestionnaires. En effet, un CA efficace doit pouvoir questionner et même diriger de façon active les voies et la destinée de la compagnie ».

Les membres externes d'un conseil d'administration peuvent être, dans une entreprise à succès, extrêmement actifs et devenir de très bons collaborateurs pour la direction, en apportant une véritable valeur ajoutée au président et chef de la direction d'une PME dynamique.

Ainsi, il apparaît que les enjeux d'un management performant de l'innovation dans l'entreprise ne relèvent pas uniquement du choix d'une structure organisationnelle et de gouvernance adaptée, mais également de la gestion des hommes.

### **2- La mobilisation des compétences des acteurs**

#### **2-1 Valoriser le travail en équipe et les comportements innovateurs**

L'innovation et la production de connaissances dépendent aujourd'hui de la créativité de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et de leur capacité à prendre des risques. Pour cela, le travail en équipe, la complémentarité et la valorisation des comportements innovateurs doivent être encouragés. Les innovations radicales par exemple, exigent de la part de ceux qui en sont à l'origine une capacité à convaincre leur hiérarchie, à s'imposer par rapport à des stratégies et des structures souvent synonymes d'inertie et de conformisme. Dans les PME, l'entrepreneur joue un rôle moteur essentiel car la création de l'entreprise repose souvent sur une innovation.

#### **2-2 Une gestion spécifique des chercheurs**

Les chercheurs sont à l'origine de la plupart des innovations dans l'entreprise qui doit mettre en œuvre une gestion particulière répondant à leurs attentes pour les attirer et les conserver. Or ces attentes sont spécifiques et ne peuvent pas être comparées aux facteurs de motivation des autres salariés. Cette population particulière de l'entreprise attache de

## **CHAPITRE1: L'ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR L'INNOVATION**

---

l'importance à l'atmosphère coopérative et amicale dans laquelle elle travaille, ce qui ne surprend pas lorsque l'on sait que les innovations aujourd'hui ne sont plus le fait d'un homme seul ou d'un hasard mais d'un travail d'équipe permettant de créer des synergies entre des spécialistes différents. Néanmoins, il est important de fidéliser les chercheurs car la perte de l'un d'eux peut parfois s'avérer catastrophique pour l'entreprise.

L'analyse de la littérature sur l'innovation a permis d'apprendre que le choix d'une stratégie d'innovation, qu'elle soit radicale ou incrémentale est un processus complexe. Dans les grandes entreprises, ce choix est plus ou moins planifié et standardisé, alors que dans les PME, le choix entre innovation radicale et incrémentale est le fruit de circonstances ou de la volonté d'un entrepreneur. Pour ce qui est du management de l'innovation, on observe que les grandes entreprises peuvent compter sur des moyens techniques et financiers plus importants afin de se doter des structures adaptées et pour Le recrutement des meilleures compétences. Dans les PME par contre, le choix de la stratégie d'innovation et de son management, ne sont pas suffisamment bien expliqués par la littérature. C'est pour mieux comprendre comment les PME décident du choix de leur stratégie d'innovation et de son management.

### **Introduction :**

Les petites et moyennes entreprises occupent aujourd'hui la pointe de l'actualité, les PME jouent un rôle dans le système socio-économique et ont une place importante dans la création et le maintien de l'emploi, la PME contribue effectivement et durablement dans la croissance significative du PIB, donc le rôle des PME dans notre économie est de créer des emplois et développer les activités locales et régionales.

### **Section 1 : Définitions de la petite et moyenne entreprise et les**

#### **caractéristiques propres, communes aux PME**

##### **1- Définitions de la PME**

Les critères utilisés pour définir une PME varient beaucoup les plus couramment utilisés<sup>1</sup> : d'une part, les définitions se basent sur des critères endogènes à l'entreprise tels que la dimension humaine, le chiffre d'affaires et d'autre part des critères exogènes comme le secteur d'activité et la forme juridique.

##### **1- 1 Approche de délimitation de la PME à base de critères endogènes à l'entreprise**

Dans cette approche de concept PME à base de critères endogènes à l'entreprise on a deux approches une approche quantitative et une approche qualitative

##### **1-1-1 l'approche quantitative**

L'approche quantitative se refuse de pénétrer à l'intérieur de l'entreprise, elle se base sur un ensemble de critères mesurables et quantifiables tels que

- le nombre d'effectifs employés
- le chiffre d'affaires

##### **➤ le nombre d'effectifs employés**

La prise en considération de ce critère permet la distinction entre trois catégories d'entreprise il s'agit :

---

<sup>1</sup>Robert Witterwulghé, la PME une entreprise humaine, Université de Bruxelles, Paris, 1998, pp 23-26



## Chapitre2 : les PME

- des « toutes petites entreprises » qui sont toute les unités employant moins de dix salariés
- des entreprises dans le nombre des travailleurs varie entre dix et quarante neuf employés et qui sont identifiées par petite entreprise
- celles employant de cinquante à cinq cent employés, ces entreprise sont considérées comme de moyennes entreprises

donc le nombre effectifs des employés reste le plus critères couramment utilisé pour déterminés la taille de l'entreprise

### ➤ le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires reflétant l'importance économiques relative d'une entreprise, est pris en considération pour une définitions bien déterminés de la pme . selon la small business administration est considérée comme pme une entreprise ne dépassant pas les limites suivant :

**Tableau n°1 : les critères de la small business administration**

Group d'industries	Critères selon l'industrie	Intervalles des limites
Commerce de gros	Travailleurs occupé	Moins de 100
Commerce de détail	Recettes maximales annuelles	De 5 à 20 de millions de dollars, selon les sous secteurs
construction	Recettes maximales annuelles	De 7 à 17 de millions de dollars, selon les sous secteurs
Manufacture	Travailleurs occupé	De 500 à 1500 de millions de dollars
transports	Recettes maximales annuelles	De 1 à 25 millions de dollars
extraction	Travailleurs occupé ou Recettes maximales annuelles	Moins de 500 ou moins de 5 millions de dollars, selon les sous secteurs
Agriculture	Recettes maximales annuelles	De 0,5 à 9 millions de dollars selon les sous secteurs
Services	Travailleurs occupé ou Recettes maximales annuelles	De 500 à 1500 ou de 3,5 à 21,5 millions de dollars, selon les sous secteurs

Source : Robert wtterwulghe, la pme une entreprise humain, boeckuniversité , paris, 1998, p 26

### 1-1-2l'approche qualitatives de la PME

l'approche qualitative dénommée également approche théorique, sociologique ou encore analytique, par son caractère descriptif, colle beaucoup avec la réalité. Les plus importants à savoir :

- la dimension humaine et la qualité de gestion de l'entreprise
- les stratégies et les objectifs de la direction
- autres tels : le manque de position de force sur le marché, les difficultés d'obtenir des crédits, l'impossibilité de recourir aux marchés financiers et une intégration relativement forte à la collectivité locale à laquelle appartiennent les propriétaires et les directeurs ainsi qu'une dépendance plus ou moins grande des sources d'approvisionnement du voisinage.

#### ➤ la dimension humaine et la qualité de gestion de l'entreprise

selon le critère dimension humaine et qualité de gestion, est considérée comme pme, toute unité de production ou de distribution, une unité de direction ou de gestion sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire, et qui est liée directement à la vie de cette dernière donc la pme est l'entreprise dans laquelle, le chef d'entreprise assume personnellement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise quel que soit la forme juridique de celle-ci.

Donc la pme est une entreprise qui dirigé totalement par son entrepreneur

#### ➤ les stratégies et les objectifs de la direction

au niveau stratégie est considérée pme toute entreprise dont la stratégie est intuitive et peu formalisée. L'entrepreneur propriétaire ne fait donc appel qu'à sa propre expérience et à son intuition lors de la prise et de la mise en œuvre des décisions, pour ce qui des objectifs de la direction, ne sont considérées comme pme que les unités dont les objectifs sont des rentabilités et l'indépendance de la gestion, qui traduisent le refus de la croissance et les recours aux sources de financement externes dans ces entités économiques .

qualité de la gestion, stratégie et les objectifs de la direction sont autant de critères qualitatifs qui permettent de cerner la réalité de pm, il y'a aussi d'autre critères ou caractéristiques peuvent être a savoir :

- le manque de position de force sur la marché ( un faible pouvoir de négociation avec les clients et les fournisseur
- difficultés d'obtenir des crédits et l'impossibilité de recourir aux marché financière
- et une intégration relativement forte à la collectivité locale à laquelle appartient les propriétaires et les directeurs ainsi qu'une dépendance plus au moins grandes des sources d'approvisionnement du voisinage

toutes les définitions qui reposent sur les critères qualitatifs présentent un intérêt certain dans la mesure où elles établissent une liste des caractéristiques de la petite et moyenne entreprise. Cependant, elles ne sont pas nécessairement toute suffisantes, car à force de se vouloir exhaustives, elles usent de critères qui sont loin d'être rencontrés dans la réalité de toutes les PME.

### **1-2 Approche de délimitation de la PME sur la base de critères exogènes à l'entreprise**

A partir des critères exogènes permettent une classification des PME en catégories plus au moins homogènes il sont :

- Le caractère juridique de l'entreprise
- Le type d'activité
- Qualité du secteur d'activité

#### **1-2-1 classifications en fonction du caractère juridique**

Selon cette classification en distingué les entreprise privé et les entreprises public et les entreprise coopératives

##### **➤ les entreprise privé**

Les entreprises privées se caractérisent juridiquement par la propriété du capital qui relève d'une famille, d'une personne ou d'une association de personnes. cette typologie permet la distinction suivant :

- L'entreprise individuelle : sa constitution est facile, elle présente toutefois des risques importants dans la mesure où il n'ya pas de séparation entre les biens de l'entreprise et ceux du propriétaire .
- La société au nom collectifs : elle est composée d'un groupe d'associés, tous responsables indéfiniment du passif sociale, c'est- à -dire, qu'ils sont tenus de régler les

## Chapitre2 : les PME

---

dettes de la société à ses créanciers sur leur propre patrimoine, indépendamment du montant de leurs apports.

➤ La société à responsabilité limitée : comme pour les associés de la société anonyme, les associés d'une SARL sont responsables à concurrence de leurs apports. L'incapacité, la faillite d'un associé n'entraîne pas la disparition de ce type d'entreprise. La société à responsabilité limitée comporte au minimum deux associés et au maximum cinquante.

➤ L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée : elle est constituée d'une seule personne (physique ou morale), et permet à l'entrepreneur individuel de ne pas engager la totalité de son patrimoine personnel

### ➤ **les entreprises publiques**

Les entreprises publiques sont celle où tout ou partie du capital et du pouvoir de décisions appartient à une collectivité publique (Etat, collectivité locale...). Ces entreprises opérant dans des activités productives marchandes et dont le nombre tend aujourd'hui à se réduire avec la mise en œuvre de programmes de privatisation, ont des objectifs variés en fonction de leur situation. On distingue :

- Les régies : n'ayant pas de personnalité morale, elles sont gérées par des fonctionnaires.

- Les établissements publics : ont une personnalité morale et un budget autonome, dirigés par un conseil d'administration et un directeur général, comme des hôpitaux, universités, écoles et peuvent avoir un caractère d'établissement public industriel ou commercial.

- Les sociétés nationales : apparues à la suite de nationalisations d'entreprises privées, s'apparentent à des sociétés anonymes avec un seul actionnaire, l'Etat, des usages et des consommateurs et un PDG nommé par l'Etat parmi les membres du conseil d'administration

- Les sociétés d'économie mixte : sont des sociétés anonymes regroupant des capitaux publics et privés.

### ➤ les entreprises coopératives :

Les entreprises coopératives peuvent être définies comme étant des entreprises collectives dont les membres associés à égalité de droits et d'obligations mettent en commun travail et capital pour satisfaire leurs besoins sans dépendre du marché. Leur objectif premier n'est pas la maximisation du profit et leurs activités se déploient dans de nombreux secteurs tels que la production, l'artisanat, le commerce de détail

### 1-2-2classifications des PME par type d'activité

Dans cette classification on distingue d'une répartition classique et d'une répartition moderne

➤ la répartition classique

On trouve les entreprises suivant :

- Le secteur primaire : il comprend l'ensemble des entreprises agricoles ou celles travaillant dans les domaines de l'extraction ou de l'exploitation forestière, ces des entreprises ayant comme activité principale l'extraction ou l'exploitation des ressources naturelles .

- Le secteur secondaire : concerne toute les entreprises dont l'activité principale consiste à produire des biens économiques, c'est-à-dire l'ensemble des entreprises dans l'activité de transformation .

- Le secteur tertiaire : recouvre les activités de services et à son tour, il comprend les entreprises dont la fonction principale consiste à fournir des services à destination des entreprises ou bien des particuliers.

➤ classification en fonction de regroupement moderne des activités

Il comprend les activités économiques à savoir tels que : l'énergie, matériel de transports, commerce, transport et télécommunication .

### 1-2-3 classification selon la qualité du secteur d'activité

Cette classification se base sur la qualité du secteur d'activités, elle permet la distinction entre ce qu'on appelle le secteur traditionnel caractérisé par la prépondérance du secteur travail par contre le secteur moderne caractérisé à son tour par l'indépendance des entreprises en l'occurrence les PME /PMI et l'apparition de ce qui est connu sous les PME sous traitantes et annexes.

- « la pme est une entreprise dirigée par son propriétaire de façon personnalisée et qui emploie moins de 250 salariés »<sup>1</sup>

- La définition de la commission européenne : « la pme est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personne et dont le chiffre d'affaire n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 million d'euros »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Jean pierre béchard et autre auteurs, management des pme , renouveau pédagogique, France, 2007,p 4

<sup>2</sup>nadinelivratto, les pme définition ,rôle économique et politiques publiques, de boeck , paris,2007,p22

- « Les pme sont des entreprises indépendantes, qui ne sont pas des filiales d'autre entreprises et dont l'effectif est inférieure à un nombre donné d'employés . ce nombre varié selon les pays. La limite supérieure la plus fréquente est de 250 employés »<sup>1</sup>.

### **2-Les caractéristiques propres et communes aux PME**

#### **2-1 les caractéristiques communes aux PME**

on comprend les caractéristiques suivantes :<sup>2</sup>

##### **2-1-1un leadership qui pousse l'organisation à bien répondre aux besoins des clients :**

L'entrepreneur jouer un rôle très important au cœur de développement de la pme , s'il est dynamique, son entreprise a fortes chances de l'être, s'il est conservateur, l'entreprise connaît habituellement une croissance lente, c'est l'entrepreneur donne le tempo et la qualité de son leadership qui explique l'évolution de l'entreprise, ce leadership est liés à la perception qu'ont les cadres et les employés de l'expérience de l'entrepreneur , de sa compétence et de sa capacité à entraîner le personnel pour pouvoir répondre au défi du changement généré par la forte croissance .

Ces dirigeant cherchent régulièrement à accroître leur compétence a partir de la formation notamment par ordre d'importance en gestion de ressources humaines, en marketing ou en techniques de gestion, donc leur motivation sont intéressantes à distinguer, le premier objectif de ces dirigeant est la réalisation de profits, mais la seconde motivation est plus personnelle consiste a faire un travail dans lequel en se sent bien , la troisième est le défi qui pose la gestion d'une entreprise en forte croissance, défi souvent partagés, le principale facteur de succès résident par conséquent dans une organisation motivée et capable de bine répondre aux besoin des client .

---

<sup>1</sup>perspectives de l'OCDE sur les pme , OCDE ,paris, 2000, p7

<sup>2</sup> pierre, André julien,les PME à forte croissance, presses de l'université du québec, 2003,canada, pp18-22

### 2-1-2 une forte proximité avec la clientèle

Le type de stratégie nous amène aux relations étroites que ces entreprises prises entretiennent avec leurs clients, cette proximité relève de cinq éléments, le type, la forme de relations avec les clients, le type de promotion, la capacité de répondre au marché par l'innovation ,comme résultat un contrôle assez important du marché par ces entreprises à forte croissance.

Cette proximité relève, dans plusieurs cas, d'une production sur mesure à la base d'un system de communication directe avec la clientèle, elle est particulièrement forte

Ce contacte direct s'exprime, d'une part, par la vente direct au marché, soit à des consommateurs, soit à des détaillant, soit à des institutions, soit à des entreprises manufacturière

### 2-1-3Une organisation apprenante et innovante

Parmi les recherches récentes sur les entreprises celles de sexton et seale en 1997 et de barringer , jones et lewis en 1998 montraient que le contrôle actif sinon proactif du changement pour les entreprises à forte croissance devait passé nécessairement par une organisation complexe, décentralisés et responsable, la direction étant incapable de tout faire comme les petites entreprises , ils sont trouvé dans ces études en montrant que le plus grande nombre de ces entreprises comprenaient d'une part, un personnel cadre important qui provenait de disciplines variées et qui participait la plupart du temps aux décisions importantes et d'autre part des employés engagés dans l'évolution de leurs taches quotidienne

Donc a partir de ces recherches de barringer et les autres montre aussi que les décisions se prennent le plus souvent consensus à la suite d'une discussion avec les membres de l'équipe de direction et surtout dans les petites entreprises, le dirigeant prend seul les décisions importantes, de même la plupart des décisions stratégiques sont partagées avec les cadres, y compris un bon nombre décisions majeures . le PDG se réserve un peu plus les taches relatives à la recherche d'information technologiques, la supervision du personnel, la définitions des besoins des clients et le développement de produit, selon les entreprises.

### 2-1-4 Les recours aux réseaux à signaux forts et à signaux faibles

La quatrième grande caractéristique a été remarquée par les chercheurs, elle explique que ces entreprises recourent beaucoup plus que la moyenne des autres PME aux ressources du milieu pour compléter leurs propres ressources, mais aussi plus systématiquement et souvent sous différentes formes de partenariats, ce recours passe d'abord par les réseaux traditionnels d'affaires mais de façon beaucoup mieux structurée que chez la plupart des PME.

### 2-2 les caractéristiques propres aux PME

En mettent aussi les caractéristiques suivantes de la PME :<sup>1</sup>

- L'intégration parfois totale entre les ressources financières de l'entrepreneur et celles de l'entreprise est associée au risque personnel de l'entreprise. La faillite de l'entreprise entraîne d'ailleurs souvent celle de l'entrepreneur
- Une espérance de vie plus courte : une petite entreprise peut interrompre ses activités pour différentes raisons liées à sa fragilité (le départ d'un employé clé, la perte d'un client important, un arrêt de travail temporaire ..)
- Les problèmes de successions qui peuvent rendre le développement de l'entreprise incertain
- L'ampleur des relations informelles et la présence de contrats implicites liés à une préférence marquée de certains entrepreneurs pour ce qui n'est pas officialisé
- Un risque d'erreurs très grand en raison soit d'un manque d'expérience, d'un manque d'expertise ou simplement d'un optimisme exagéré de l'entrepreneur
- Enfin, le fait que l'entreprise de petite taille soit souvent considérée comme le prolongement de l'entrepreneur non comme unité distincte.

---

<sup>1</sup>Jossé St-Pierre, la gestion financière des PME, presses de l'université du Québec, Paris, 1999, p 7,8





## **Introduction**

L'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête de terrain, représentent les derniers aspects à effectuer pour toute recherche. Partant du principe que tout travail de recherche n'aura un sens que si les propositions exploratoires et hypothèses de la recherche soient mises en œuvre et validées.

Dans ce chapitre nous allons procéder d'une part une présentation des informations générales sur l'entreprise et d'autre part nous examinerons l'innovation au sein des PME de Guelma à travers l'analyse des données et des résultats de l'enquête. Concrètement dans premier lieu retracer brièvement les informations générales sur l'entreprise. Nous présenterons ensuite les réseaux d'innovation. Nous passerons ensuite juste après les obstacles à l'innovation et la recherche et développement et enfin les compétences pour l'innovation, facteurs de succès et stratégie d'innovation.

## **Section 1: Présentation de l'enquête de terrain et les objectifs principaux de l'enquête**

### **1. Présentation de l'enquête sur le terrain**

L'objectifs de cette section revient à présenter et à analyser les données fournies par les responsables des entreprise enquêtées, en outre, elle vise d'une part la présentation des caractéristiques de la PME, d'autre part ...ainsi que l'interprétation des résultats de l'enquête feront l'objet du deuxième point et ce afin de porter des éléments de réponses aux questions posées dans la problématique.

### **2. Les objectifs principaux de l'enquête**

L'objectif principal recherché à travers cette enquête consiste en une contribution à la compréhension des phénomènes de survie et de l'innovation de quelque PME, dans le même ordre d'idées, il s'agit d'identifier également les facteurs que contribuent au succès de ces PME ainsi que leur stratégie de l'innovation.

- quels sont alors les facteurs de succès dans les PME?
- quel est la stratégie possède dans les PME?
- quel est le type de l'innovation dans les PME?

# Chapitre 3: Enquête auprès des PME dans la wilaya de Guelma

---

## Section 2 : Méthodologie de l'enquête et le choix de l'échantillon

### 1- Méthodologie de l'enquête

Pour répondre aux questions portant sur les facteurs de succès des petites et moyennes entreprises ainsi que leur stratégie de l'innovation au niveau de la wilaya de Guelma, il a procédé à une enquête sur le terrain à partir d'un échantillon d'entreprises.

L'enquête a été réalisée en deux étapes, la première consistait seulement dans le dépôt d'un questionnaire et une prise de contact avec les responsables des entreprises et dans le but de lui expliquer l'objet de notre étude. On a, pour une bonne réflexion autour de la problématique posée, un temps leur a été accordé.

Ensuite et dans une deuxième étape, une visite leur a été rendue pour l'explication des questions mal comprises. De plus, dans le but d'un approfondissement et d'une meilleure compréhension de leurs comportements, une interview a souvent été réalisée éventuellement quand cela nous a été possible.

### 2- Choix de l'échantillon

Notre échantillon se compose de 12 PME, le choix de entreprises enquêtées est dicté par un certain nombre de critères pris pour assurer la représentativité de l'échantillon d'une part à savoir:

- la date de création et l'âge de l'entreprise;
- le critère de la représentativité des secteurs est pris en compte étant donné que les secteurs auxquels nous sommes intéressés exercent dans les secteurs suivants: l'agroalimentaire, l'industrie diverse et le service.

## Section 3 : le questionnaire et la description de l'échantillon d'étude

### 1- le questionnaire

Le questionnaire a été élaboré selon les objectifs de la problématique, à savoir identifier le type d'innovation, autrement dit, identifier les facteurs de succès des ces entreprises ainsi que leur stratégie d'innovation.

Sont ces facteurs interne c'est-à-dire, sont liés soit à l'entrepreneure en tant que seul maître à bord ou à l'organisation qui forme cet intermédiaire entre lui et son environnement ou externes c'est-à-dire relevant de l'environnement dans lequel la PME s'insère et exerce son activité.

## Chapitre 3: Enquête auprès des PME dans la wilaya de Guelma

Notre questionnaire est de type ouvert et non directif, ceci s'explique par les avantages qu'il présente pour le thème élaboré. Ce choix correspond en fait à une volonté de ne pas enfermer l'enquête dans des limites étroites et contraignantes.

L'enquête s'est déroulée avec les entrepreneurs responsables des PME dans leur majorité familiales. Abstraction faite des difficultés rencontrées avec quelque dirigeant de PME, le questionnaire a été bien reçu par les dirigeants ayant répondu positivement sauf pour quelques questions dont les réponses ont été jugées de type confidentiel.

Comme cela a été avancé, quelques difficultés ont été rencontrées pendant l'enquête à savoir la rétention de l'information par quelques dirigeants (le cas concerne généralement les dirigeants non instruits) de PME, qui jugeaient confidentielles et personnelles leurs idées et leur stratégie quelques uns ont complètement refusé de répondre à nos questions sans avancés de motifs, l'enregistrement leur a été proposé, mais le refus était sans commentaire. Pour gagner leur confiance, il a été jugé préférable de faire appel à la prise de note et à la mémoire car quant les réponses vont vite, il n'est pas possible de tout écrire sur place.

### 2- la description de l'échantillon d'étude

Comme cela a été avancé précédemment, notre étude est réalisée sur un échantillon de 12 PME au niveau de la wilaya de Guelma.

#### 2-1 Propriété du capital

La répartition selon la propriété du capital des PME de notre échantillon affiche les résultats qui sont résumés dans le tableau suivant:

**Tableau n°1 : Répartition des PME selon la propriété du capital**

Nature de la PME	Nombre de PME	Pourcentage
PME privées	11	92%
PME publique	1	8%
Total	12	100%

**Source: Résultat de l'enquête**

92% des PME enquêtées sont des PME privée contre 8% des PME étatiques. Cette PME publiques économiques nées des restructurations des années quatre vingt et quatre vingt dix.

## Chapitre 3: Enquête auprès des PME dans la wilaya de Guelma

### 2-2 Age des PME

Sur le plan de la répartition par catégories d'âge des PME enquêtées, le tableau suivant résume les résultats obtenus par notre enquête

**Tableau n°2: Répartition par catégories d'âge des PME**

Catégoried'âge	Nombre de PME	Pourcentage
Moins de 5 ans	8	67%
6 ans à 10 ans	0	0%
Plus de 11 ans	4	33%
Total	12	100%

**Source: Résultat de l'enquête**

La répartition par catégories d'âge des entreprises de notre échantillon, montre que 67% de ces dernières ont dépassé un an d'existence.

### 2-3 Secteur d'activité

D'après le tableau de la répartition par secteurs d'activités des entreprises enquêtées, 55%des PME privés exercent dans les secteurs d'industries diverses à savoir les produits chimiques, la confection industrielle linge de maison, fabrication eau javel, ..., 36% dans le secteur de agroalimentaire.

**Tableau n°3: Secteurs d'activité des PME de Guelma**

Secteurs d'activités	PME privées	%	PME publique	%	Total PME	%
Agroalimentaire	4	36%	0	0%	4	33%
Industries diverses	6	55%	1	100%	7	59%
Services	1	9%	0	0%	1	8%
Total	11	100%	1	100%	12	100%

**Source: Résultat de l'enquête**

D'après le tableau de la répartition par secteurs d'activités des entreprises enquêtées, 55%des PME exercent dans le secteurs d'industries diverses à savoir les produits chimiques, la confection industrielle linge de maison, fabrication eau javel.etc , 36% dans le secteur de agroalimentaire .

## Chapitre 3: Enquête auprès des PME dans la wilaya de Guelma

### 2-4 Taille des PME enquêtées

Au plan de la répartition selon le nombre d'effectifs employés, le tableau suivant laisse apparaître les résultats suivant:

**Tableau n° 4: La taille des PME enquêtées de Guelma**

Type de l'entreprise	Nombre d'entreprise	Pourcentage
Micro entreprise (1- 9)	6	50%
Petite entreprise (10 - 49)	2	16%
Moyenne entreprise (50 - 250)	4	34%
TOTAL	12	100%

**Source: Résultat de l'enquête**

A l'exception des quatre moyenne entreprise de notre échantillon, L'analyse par taille des entreprises enquêtées révèle que la totalité de ces dernières sont des micro-entreprises, elles emploient un nombre d'effectifs qui va de 1 à 9 employés.

### 3-5 Statut juridique des PME

Les formes juridiques revêtues par les PME de notre échantillon sont diverses et variées, les résultats de notre enquêtes sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau n° 5: le statut juridique des PME de Guelma**

Forma juridique de la PME	Nombre de PME	Pourcentage
Entreprise individuelle	2	17%
Sociétés à responsabilité limitée	6	50%
Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée	3	25%
Société par action	0	0%
Société au nom collectif	1	8%
Total	12	100%

**Source: Résultat de l'enquête**

D'après le tableau précédent, nous constatons que cinquante (50%) des entreprises de notre échantillon sont des sociétés à responsabilité limitée (SARL).

### Section 4 :Analyse des résultats

#### 1. Innovation

Le questionnaire est construit de façon à plutôt que de demander aux dirigeants des PME de Guelma nous dire si oui ou non ils avaient innové, nous leur avons demandé de nous dire si oui ou non ils avaient développé ou amélioré de façon significative leurs produits et procédés de fabrication au cours des trois dernières années.

##### 1.1 Proportion des entreprises innovantes

67 % des PME sondées auraient réalisé des innovations au cours de la période des trois dernières années, la propension à innover augmente avec la taille des entreprises:

- 66.6 % des entreprises de moins de 9 employés ;
- 50 % des entreprises de 10 à 49 employés;
- 75 % des entreprises de 50 à 250 employés.

La propension des entreprises à innover varie également beaucoup d'un secteur à l'autre. Ainsi, le pourcentage des PME innovantes œuvrant dans les services atteint 100 %, alors qu'il n'est que de 75 % chez les entreprises d'agroalimentaire et de 57.4% chez les entreprises manufacturiers.

Les entreprises qui n'ont lancé aucun nouveaux produits/services sensiblement améliorés ont entre 0 et 5 ans d'existence, sont plus actives dans l'Agroalimentaire.

Les entreprises qui ont lancé de 1 à 4 produits sensiblement améliorés depuis trois ans sont plus représentées dans la catégorie d'âge de Plus d'onze ans.

Les entreprises qui ont lancé plus de 11 produits/services sensiblement améliorés depuis trois ans sont jeunes (0 à 5 ans), sont actives dans le service.

## Chapitre 3: Enquête auprès des PME dans la wilaya de Guelma

Depuis trois ans, votre entreprise a-t-elle offert des produits (biens ou services) nouveaux ou sensiblement améliorés à sa clientèle ?			Si oui, combien de produits/services nouveaux ou sensiblement améliorés ont été offerts au cours des trois dernières années?				
	Oui	Non	Aucun	Oui, total	1 à 4	5 à 10	11 et plus
<b>Ensemble des répondants</b>	8	4	4	8	7	0	1
%	67%	33%	33,33	66,67	58,33	0,00	8,33
<b>Années d'existence</b>							
0 à 5 ans	62,5 %	37,5 %	37,5 %	62,5%	50%	0,00%	12,5%
6 à 10 ans	0	0	0%	0%	0,00%	0,00%	0,00%
Plus d'onze ans	75%	25%	25%	75%	75%	0,00	0,00%
<b>Secteurs d'activités</b>							
Agroalimentaire	75%	25%	50%	50%	50%	0,00%	0,00%
Industries diverses	57,14%	42,86%	28,57%	71,43%	71,42%	0,00%	0,00%
Services	100%	0,00%	0,00%	100%	0,00%	0,00%	100%
<b>Nombre d'employés</b>							
1 à 9	66,67%	33,34%	33,33%	66,67%	66,66%	0,00%	0,00%
10 à 49	50%	50%	50%	50%	50%	0,00%	0,00%
50 à 250	75%	25%	25%	75%	50%	0,00%	25%

Note : Les données foncées présentent un écart significatif par rapport à la moyenne

### 1.2 Pratiques favorables à l'innovation

Nous avons également demandé aux dirigeants des PME de nous dire si oui ou non leur entreprise avait mis en œuvre des pratiques susceptibles de faciliter le développement et l'amélioration de leurs produits et procédés. Le tableau suivant fait état des réponses obtenues.

**A. Depuis trois ans, votre entreprise a-t-elle...effectué de la R-D liée à des produits ou procédés de production/fabrication nouveaux ou sensiblement améliorés?**



	Nombre	Oui	Non
<b>Ensemble des répondants</b>	12	7	5
%	100%	58,33%	41,67%
<b>Années d'existence</b>			
0 à 5 ans	8	37,5%	62,5%
6 à 10 ans	0	0	0
Plus d'onze ans	4	100%	0,00%
<b>Secteurs d'activités</b>			
Agroalimentaire	4	75%	25%
Industries diverses	7	57,14%	42,86%
Services	1	0,00%	100%
<b>Nombre d'employés</b>			
1 à 9	6	33,33%	66,67%
10 à 49	2	100%	0,00%
50 à 250	4	75%	25%

Note : Les données foncées présentent un écart significatif par rapport à la moyenne

Si oui, lesquelles ?

- Des recherches avec l'étranger
- Production
- Développement machinerie
- Améliorer la qualité, améliorer l'équipement
- Recherche pour retirer des employer qualifier

### Analyse des résultats

Les entreprises qui font plus de R-D sont âgées de Plus d'onze ans sontactives dans le secteur Agroalimentaire. Les entreprises qui font moins de R-D sont actives dans l'Industries diverses, sont de moyenne entreprise (50 à 250 employés).

**B.Depuis trois ans, votre entreprise a-t-elle fait l'acquisition de machinerie, d'outillage et d'autres technologies liés à des produits ou procédés de production/fabrication nouveaux ou sensiblement améliorés?**

## Chapitre 3: Enquête auprès des PME dans la wilaya de Guelma

	Nombre	Oui	Non
<b>Ensemble des répondants</b>	12	5	7
%	100%	41,66	58,33
<b>Années d'existence</b>			
0 à 5 ans	8	37,5%	62,5%
6 à 10 ans	0	0	0
Plus d'onze ans	4	50%	50%
<b>Secteurs d'activités</b>			
Agroalimentaire	4	50%	50%
Industries diverses	7	42,86%	57,14%
Services	1	0,00%	100%
<b>Nombre d'employés</b>			
1 à 9	6	16,16%	83,34%
10 à 49	2	100%	0,00%
50 à 250	4	50%	50%

Note : Les données foncées présentent un écart significatif par rapport à la moyenne

### Analyse des résultats

Les catégories d'entreprises qui ont acheté plus de machinerie/outillage que la moyenne sont celles âgées de Plus d'onze ans, sont actives dans le secteur Agroalimentaire, ont entre 10 à 49 employés.

Les catégories d'entreprises qui ont acheté moins de machinerie/outillage sont âgées entre 0 à 5 ans, sont actives dans l'Industries diverses, ont entre 50 à 250 employés.

**C. Depuis trois ans (2005 à 2007), votre entreprise a-t-elle effectué le démarrage de la production lié à des produits ou procédés de production / fabrication nouveaux ou sensiblement améliorés ?**

	Nombre	Oui	Non
<b>Ensemble des répondants</b>	12	8	4
%	100%	66,66	33,34
<b>Années d'existence</b>			
0 à 5 ans	8	62,5%	37,5%
6 à 10 ans	0	0	0
Plus d'onze ans	4	75%	25%
<b>Secteurs d'activités</b>			
Agroalimentaire	4	50%	50%
Industries diverses	7	85,71%	14,29%
Services	1	0,00%	100%
<b>Nombre d'employés</b>			
1 à 9	6	50%	50%
10 à 49	2	100%	0,00%
50 à 250	4	75%	25%

Note : Les données foncées présentent un écart significatif par rapport à la moyenne

## Chapitre 3: Enquête auprès des PME dans la wilaya de Guelma

### Analyse des résultats

Les catégories d'entreprises qui ont démarré le plus de nouvelles productions, ont Plus d'onze ans d'existence sont actives dans l'Industries diverses,ont plus de 10 employés.

Les catégories d'entreprises qui ont démarré le moins de nouvelles productions ont de 0 à 5 ans sont actives dans le secteur Agroalimentaire, entre 50 à 250 employés

**D.Depuis trois ans,votre entreprise a-t-elle fait de la formation liée à des produits ou procédés de production/fabrication nouveaux ou sensiblement améliorés ?**

	Nombre	Oui	Non
<b>Ensemble des répondants</b>	12	5	7
%	100%	41,67	58,33
<b>Années d'existence</b>			
0 à 5 ans	8	25%	75%
6 à 10 ans	0	0	0
Plus d'onze ans	4	75%	25%
<b>Secteurs d'activités</b>			
Agroalimentaire	4	50%	50%
Industries diverses	7	42,86%	57,14%
Services	1	0,00%	100%
<b>Nombre d'employés</b>			
1 à 9	6	33,34%	66,66%
10 à 49	2	100%	0,00%
50 à 250	4	25%	75%

Note : Les données foncées présentent un écart significatif par rapport à la moyenne

Si oui, lesquelles ?

La gestion de la production, environnement, agroalimentaire, laboratoire, la sécurité industrielle, relatif à l'emballage, Logiciel.

### Analyse des résultats

Les entreprises qui ont fait plus de formation que la moyenne sont âgées plus d'onze ans d'existence, œuvrent dans les secteurs de Agroalimentaire, ont entre 10 à 50 employés

Les entreprises qui ont fait moins de formation que la micro entreprise (moins de 6 ans d'existence), œuvrent dans l'Industries diverses, sont de plus petite taille (10 à 49 employés).

## Chapitre 3: Enquête auprès des PME dans la wilaya de Guelma

**E. Depuis trois ans, votre entreprise a-t-elle amélioré de manière significative la mise en marché de ses produits et services (commercialisation et marketing) ?**

	<b>Nombre</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
<b>Ensemble des répondants</b>	12	5	7
%	100%	41,66	58,34
<b>Années d'existence</b>			
0 à 5 ans	8	50%	50%
6 à 10 ans	0	0	0
Plus d'onze ans	4	25%	75%
<b>Secteurs d'activités</b>			
Agroalimentaire	4	75%	25%
Industries diverses	7	28,57%	71,43%
Services	1	0,00%	100%
<b>Nombre d'employés</b>			
1 à 9	6	16,66%	83,34%
10 à 49	2	100%	0,00%
50 à 250	4	50%	50%

Note : Les données foncées présentent un écart significatif par rapport à la moyenne

Si oui, de quelle manière ?

- La Création d'un site internet
- La participation aux foires
- La publicité
- Extension du marché

### Analyse des résultats

Les catégories d'entreprises qui ont amélioré plus que la moyenne leur mise en marché depuis trois ans ont moins de 5 ans d'existence, sont actives dans le secteur Agroalimentaire.

Les catégories d'entreprises qui n'ont pas amélioré leur mise en marché depuis trois ans ont plus d'onze ans d'existence, sont actives dans le Services et Industries diverses, ont de 50 à 250 employés.

## Chapitre 3: Enquête auprès des PME dans la wilaya de Guelma

**F. Depuis trois ans (2005 à 2007), votre entreprise a-t-elle amélioré de manière significative ses processus de gestion et son fonctionnement à l'interne ?**

	Nombre	Oui	Non
<b>Ensemble des répondants</b>	12	3	9
%	100%	25%	75%
<b>Années d'existence</b>			
0 à 5 ans	8	25%	75%
6 à 10 ans	0	0	0
Plus d'onze ans	4	25%	75%
<b>Secteurs d'activités</b>			
Agroalimentaire	4	50%	50%
Industries diverses	7	14,28%	85,72%
Services	1	0,00%	100%
<b>Nombre d'employés</b>			
1 à 9	6	0,00%	100%
10 à 49	2	100%	0,00%
50 à 250	4	25%	75%

Note : Les données foncées présentent un écart significatif par rapport à la moyenne

Si oui, de quelle manière ?

- Les Technique
- Achat d'un logiciel de gestion
- Formation

### Analyse des résultats

Les catégories d'entreprises qui ont amélioré leurs processus de gestion depuis trois ans, ont moins de 5 ans et plus d'onze ans d'existence sont actives dans le secteur Agroalimentaire et ont plus de 10 employés

Les catégories d'entreprises qui ont le moins amélioré leurs processus de gestion depuis trois ans, sont actives dans le secteur de l'Industries diverses et ont plus de 50 employés.

## Chapitre 3: Enquête auprès des PME dans la wilaya de Guelma

**Tableau Indicateurs reflétant l'effort déployé dans différentes activités de développement ou d'amélioration de produits et de procédés des PME de Guelma**

<b>Depuis trois ans, votre entreprise a-t-elle...</b>	<b>Entreprises innovantes (en %)</b>	<b>Entreprises Noninnovantes (en %)</b>
effectué de la R-D liée à des produits ou procédés de production/fabrication nouveaux ou sensiblement améliorés	<b>58,33</b>	<b>41,67</b>
fait l'acquisition de machinerie, d'outillage et d'autres technologies liés à des produits ou procédés de production/fabrication nouveaux ou sensiblement améliorés	<b>41,66</b>	<b>58,33</b>
effectué le démarrage de la production liée à des produits ou procédés de production/fabrication nouveaux ou sensiblement améliorés	<b>66,66</b>	<b>33,34</b>
fait de la formation liée à des produits ou procédés de production/fabrication nouveaux ou sensiblement améliorés	<b>41,67</b>	<b>58,33</b>
amélioré de manière significative la mise en marché de ses produits et services (commercialisation et marketing)	<b>41,66</b>	<b>58,34</b>
amélioré de manière significative ses processus de gestion et son fonctionnement à l'interne?	<b>25</b>	<b>75</b>

Note : Les données foncées présentent un écart significatif par rapport à la moyenne

### 2. Réseau d'innovation

Dans ce volet de l'enquête, nous avons d'abord demandé aux dirigeants d'entreprises d'indiquer quelles sources d'informations ont influencé, et selon quel degré d'importance, l'amélioration ou le développement de nouveaux produits et de nouveaux procédés de fabrication dans leur établissement.

Depuis la création de votre entreprise, quelles sources d'informations ont influencé l'amélioration ou le développement de nouveaux produits/procédés/démarches de commercialisation dans votre entreprise? Veuillez indiquer les sources d'informations selon leur degré d'importance

1: Pas du tout important

2: Un peu important

3: Important

4: Très important

5: Extrêmement important

6: Non pertinente

## Chapitre 3: Enquête auprès des PME dans la wilaya de Guelma

**Tableau Importance des sources d'informations pour le développement de l'innovation des PME de Guelma**

	Moyenne sur une échelle variant de 1 = Pas du tout important à 5 = Extrêmement importante
Personnel de production, vente et recherche développement	3,25
Documents de brevets	1,25
Clients	3,33
Fournisseurs	3,42
Concurrents	3,67
Foires / expositions	2,92
L'Internet et les bases de données sur l'ordinateur	3,08
Centres et laboratoires de recherche	1,41
Universités / Instituts	1,41

les sources d'informations qui ont influencé l'amélioration ou le développement de nouveaux produits, procédés, démarches de commercialisation ce sont les concurrents (3,67/5), les fournisseurs(3,42/5), les clients (3,33/5) , le personnel de production, vente, et recherche développement (3,25/5), L'Internet et les bases de données sur l'ordinateur (3,08/5) , Les sources les moins importantes sont les Foires / expositions (2,92/5) , Centres et laboratoires de recherche (1,41/5), Universités / Instituts (1,41/5)

### 3. Recherche et développement

Dans cette étude, la recherche-développement est considérée comme un indicateur du niveau de professionnalisation de la création de connaissances des activités qui soutiennent l'innovation dans les entreprises.

#### A. Votre entreprise a-t-elle réalisé des activités de R-D avec d'autres organisations (entreprises, organismes gouvernementaux, cégeps, universités...)

	Nombre	Oui	Non
<b>Ensemble des répondants</b>	12	0,00	12
%	100%	0,00%	100%
<b>Années d'existence</b>			
0 à 5 ans	8	0,00	100%
6 à 10 ans	0	0,00	100
Plus d'onze ans	4	0,00%	100%
<b>Secteurs d'activités</b>			
Agroalimentaire	4	0,00%	100%
Industries diverses	7	0,00%	100%
Services	1	0,00%	100%
<b>Nombre d'employés</b>			
1 à 9	6	0,00%	100%
10 à 49	2	0,00%	100%

## Chapitre 3: Enquête auprès des PME dans la wilaya de Guelma

50 à 250	4	0,00%	100%
----------	---	-------	------

Note : Les données foncées présentent un écart significatif par rapport à la moyenne

Il n'y a aucune entreprise qui a réalisé, depuis trois ans, des activités de recherche et développement en collaboration avec d'autres organisations.

### B. Propriété intellectuelle

	Méthodes formelles						Méthodes stratégiques			
	Brevets		Marques de commerce		Ententes de confidentialité		Secrets commerciaux		Être le premier sur le marché	
	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
<b>Ensemble des répondants</b>	0	12	10	2	8	4	9	3	5	7
<b>%</b>	0	100	83,33	16,66	66,66	33,34	75	25	41,66	58,34
<b>Années d'existence</b>										
0 à 5 ans	0	100	87,5	12,5	50	50	75	25	37,5	62,5
6 à 10 ans	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Plus d'onze ans	0	100	75	25	100	0,00	75	25	50	50
<b>Secteurs d'activités</b>										
Agroalimentaire	0	100	75	25	75	25	75	25	50	50
Industries diverses	0	100	85,71	14,2	57,14	42,86	71,42	28,58	28,57	71,43
Services	0	100	100	0,00	100	0,00	100	0,00	100	0,00
<b>Nombre d'employés</b>										
1 à 9	0	100	83,34	16,6	66,67	33,33	83,34	16,66	33,34	66,66
10 à 49	0	100	100	0,00	100	0,00	50	50	50	50
50 à 250	0	100	75	25	50	50	75	25	50	50

Note : Les données foncées présentent un écart significatif par rapport à la moyenne

Les méthodes de protection de propriété intellectuelle utilisées par les entreprises sont dans le cas des méthodes formelles comme la marque de commerce (83,33%) et Ententes de confidentialité (66,66).

Dans le cas des méthodes stratégiques, les entreprises affichent des taux d'utilisation de (75%) dans le cas de Secrets commerciaux, (41,66%) dans le cas d'être le premier sur le marché.



## Chapitre 3: Enquête auprès des PME dans la wilaya de Guelma

### C. Quel pourcentage de votre chiffre d'affaires avez-vous consacré à l'acquisition de machineries et d'équipements liés au développement de produits et de procédés?

	Nombre	0 à 5%	5 à 10%	10 à 20 %	20 à 50%	50 % et plus
<b>Ensemble des répondants</b>	12	8	4	0	0	0
%	100%	66,66	33,34	0,00	0,00	0,00
<b>Années d'existence</b>						
0 à 5 ans	8	75%	25%	0,00	0,00	0,00
6 à 10 ans	0	0	0	0	0	0
Plus d'onze ans	4	50%	50%	0,00	0,00	0,00
<b>Secteurs d'activités</b>						
Agroalimentaire	4	75%	25%	0,00	0,00	0,00
Industries diverses	7	57,15%	42,85%	0,00	0,00	0,00
Services	1	100%	0,00%	0,00	0,00	0,00
<b>Nombre d'employés</b>						
1 à 9	6	66,67%	33,34%	0,00	0,00	0,00
10 à 49	2	50%	50%	0,00	0,00	0,00
50 à 250	4	75%	25%	0,00	0,00	0,00

En moyenne, depuis trois ans, les entreprises ont consacré moins de 5 % de leur chiffre d'affaires à l'acquisition de machineries et d'équipements liés au développement de produits et de procédés, ce sont les entreprises ayant de 0 à 5 ans d'existence

#### 4. Les obstacles à l'innovation

La propension des entreprises à améliorer ou à développer de nouveaux produits et procédés de fabrication peut être retardée ou même rendue impossible en raison de certains obstacles. Les quatre obstacles dont l'importance moyenne est la plus élevée pour les PME, par ordre d'importance:

- Possibilités de coopération insuffisantes avec des centres de recherche publics ;
- Possibilités de coopération insuffisantes avec les universités ;
- Manque de personnel qualifié pour développer ou améliorer les produits et procédés ;
- Manque d'accessibilité à des capitaux extérieurs pour le développement de nouveaux produits et procédés.

## Chapitre 3: Enquête auprès des PME dans la wilaya de Guelma

**Tableau Importance des obstacles à l'innovation des PME de Guelma**

	Moyenne sur une échelle variant de 1 = Pas du tout important à 5 = Extrêmement importante
Manque de fonds propres pour le développement de nouveaux produits et procédés	<b>2,66</b>
Manque de personnel qualifié pour développer ou améliorer les produits et procédés	<b>3,5</b>
Manque d'accessibilité à des capitaux extérieurs pour le développement de nouveaux produits et procédés	<b>2,75</b>
Possibilités de coopération insuffisantes avec des centres de recherche publics	<b>4,75</b>
Possibilités de coopération insuffisantes avec les universités	<b>4,41</b>
Manque d'information sur les technologies pertinentes au développement ou à l'amélioration de produits et procédés	<b>2,41</b>
Absence de réactions des clients aux nouveaux produits	<b>2,08</b>

Note : Les données foncées présentent un écart significatif par rapport à la moyenne

Les éléments qui affichent les cotes de retard les plus élevées sont Possibilités de coopération insuffisantes avec des centres de recherche publics et Possibilités de coopération insuffisantes avec les universités et les cégeps et aussi Manque de personnel qualifié pour développer ou améliorer les produits et procédés .

Les éléments qui ont le moins retardé les processus de développement en entreprises depuis trois ans sont Absence de réactions des clients aux nouveaux produits, Manque d'information sur les technologies pertinentes au développement ou à l'amélioration de produits et procédés et Manque de fonds propres pour le développement de nouveaux produits et procédés

### 5. Facteurs de succès

Les éléments qui ont le plus contribué au succès des entreprises sont la satisfaction des clients existants, La connaissance des marchés et la recherche de nouveaux marchés.

La connaissance des marchés et la recherche de nouveaux marchés	6,5
satisfaction des clients existants	6,5
Développement de marchés créneaux ou spécialisés	1,25
Développement de marchés d'exportation	3
Développement du marché national	1,66
La compétence du personnel	1,16
Participation active à l'élaboration de nouvelles normes industrielles	1,33

### 6. Stratégie de l'innovation

## Chapitre 3: Enquête auprès des PME dans la wilaya de Guelma

	<b>Est-ce que votre entreprise possède une stratégie d'innovation, si oui, sur quel horizon pensez-vous la réaliser ?</b>					
	<b>Non</b>	<b>Oui, total</b>	<b>Moins de 1 an</b>	<b>Entre 1 et 3 ans</b>	<b>Plus de 3 ans</b>	<b>En processus</b>
<b>Ensemble des répondants</b>	11	0	0	0	0	1
%	91,66%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,34%
<b>Années d'existence</b>						
0 à 5 ans	100%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6 à 10 ans	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Plus d'onze ans	75%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25%
<b>Secteurs d'activités</b>						
Agroalimentaire	100%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Industries diverses	85,72%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	14,28%
Services	100%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>No d'employés</b>						
1 à 9	100%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
10 à 49	100%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
50 à 250	75%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25%

Parmi les 12 entreprises enquêtées, il y'a une seule entreprise déjà engagée dans une stratégie de l'innovation est en processus d'implantation d'une telle stratégie .

Parmi les 91,66% d'entreprises qui ne sont pas actuellement engagées dans une stratégie d'innovation.

## Chapitre 3: Enquête auprès des PME dans la wilaya de Guelma

---

### Conclusion de l'enquête

Fondée sur une enquête menée auprès d'un échantillon de petites et moyennes entreprises dont la majorité ou presque tout les entreprises enquêtées ne possède pas une stratégie de l'innovation, ainsi que les facteurs clé de succès de ces entreprises sont la connaissance des marchés et la recherche de nouveaux marché, la satisfaction des clients existants..etc

En regarde que il y'a une amélioration dans les produits offrent et dans les procédés de production mais il faible au niveau demarketing et de gestion et son fonctionnement à l'interne.

L'innovation es faible chez ces entreprises enquêtées a cause des plusieurs obstacles tel que: l'absence d'une relation avec laboratoire de recherche et développement et avec l'université aussi, Manque de personnel qualifié pourdévelopper ou améliorer les produits et procédés tous les entreprises enquêtés utilisées pour protéger sa propriété intellectuelle la marque commercial et les Secrets commerciaux..etc mais l'absence d'une brevet donc il reflètent que l'absence de l'innovation radical dans ces entreprises d'une façon général en dit que il y'a une innovation au sein des entreprises enquêtes mais il es faible et de type incrémental pas radical.

## Chapitre 3: Enquête auprès des PME dans la wilaya de Guelma

---

### Liste des pistes de suivi suggérées dans le rapport

- Sensibiliser les plus petites entreprises à la nécessité de développer et d'améliorer leurs produits et leurs procédés de fabrication en raison de leur plus faible propension à innover.
- Sensibiliser les universités à leur faiblesse en tant que source d'informations pour le développement de l'innovation dans les entreprises et développer de nouveaux moyens de liaison entre ces institutions et les PME de Guelma.
- Rendre les programmes d'informations du gouvernement plus attrayants pour les PME.
- Développer les actions de coopération interentreprises (contrats conjoints, partage d'équipements, etc.).
- Développer un programme d'aide financière visant le développement d'une stratégie d'innovation dans les PME.
- Répondre à la problématique des travailleurs trop qualifiés.
- Sensibiliser les entreprises des secteurs transformation du bois et des
- Faire connaître les services d'information technologiques (réseaux de veille, bulletin électronique).

## **Conclusion et recommandations**

Bien avant de conclure et de synthèse les résultats auxquels aboutit notre recherche, il nous est nécessaire de rappeler l'ensemble des étapes que nous avons suivies. La diversité de ces dernières a rendu très difficile la poursuite d'une démarche rigoureuse. Ainsi et dans premier lieu, nous avons traité la PME dans la théorie économique de la firme et ce dans le but de faire sortir les facteurs pouvant être à l'origine de la réussite de ce type d'entreprise, nous étions passés ensuite à une vérification empirique des hypothèses de la recherche et de réalité de la PME au niveau de la wilaya de Guelma.

Les investigations et les analyses précédentes, ont permis de mieux comprendre que la survie et l'innovation, elles rendent non seulement nécessaire mais obligatoire dans les PME pour assurer la pérennité et la croissance surtout dans un environnement concurrentiel.

Sur le plan pratique, l'ensemble des résultats s'articule autour des points suivants :

- Les difficultés et problèmes auxquels sont souvent confrontés les PME, sont quasiment identiques à toutes les PME, ces problèmes ou contraintes relèvent généralement de l'intérieure de l'entreprise c'est-à-dire liées soit au propriétaire dirigeant ou à l'organisation ou de l'extérieure liées à l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.
- Les PME algériennes sont elles moins innovantes
- L'absence générale d'une stratégie de l'innovation dans ces entreprises
- L'absence d'une culture de l'innovation

Pour favoriser l'innovation chez les PME, il n'est peut-être pas nécessaire d'accroître leur budget de R-D, quoique cela peut aider, mais il serait peut-être plus utile de leur permettre de créer un environnement créatif, flexible et valorisant pour le personnel.

**En somme, pour accroître l'innovation chez les PME, nos travaux suggèrent :**

- De favoriser le réseautage ou les collaborations entre la PME et des partenaires stratégiques pour accroître l'innovation ces partenaires stratégiques sont les institutions d'enseignement pour les activités de conception/R-D, les fournisseurs pour

les activités de production et les clients/donneurs d'ordre pour les activités de conception/R-D et ventes/marketing

- D'aider les entreprises à identifier les besoins de leur clientèle et réduire l'incertitude commerciale pour mieux définir leurs produits et accroître les chances d'acceptation. Les PME sont réputées montrer certaines faiblesses dans leurs activités de commercialisation et de relations avec le marché, sauf celles qui sont sous-traitantes ou en situation de dépendance commerciale. Développer les capacités « marketing » des PME devrait générer des bénéfices à long terme, puisqu'elles pourraient conquérir de nouveaux marchés ou développer une nouvelle clientèle et en même temps, pour certaines d'entre elles, réduire leur dépendance face à un faible nombre de clients importants.
  
- D'accompagner les entreprises ayant le potentiel d'innover, dans toutes les phases de l'innovation, en gérant les différents types d'incertitude. Passer d'une phase à une autre de l'innovation nécessite des ressources particulières, qui peuvent être comblées par les pouvoirs publics. Ces ressources sont souvent humaines et représentent une expertise qui n'est pas toujours disponible dans les PME. Par ailleurs, les ressources financières à certaines étapes de l'innovation pourront fournir le coup de main nécessaire pour ne pas retarder indûment le développement tout en s'assurant que celui-ci a été réalisé correctement.

## Les références bibliographiques

### Livre :

- 1- Dorota LEZCZYNSKA, **Management de l'innovation dans l'industrie aromatique**, l'harmattan, Paris, 2007.
- 2- Paul bouvier PATRON, **Entreprise et innovation**, l'harmattan, Paris, 2011.
- 3- Angel GRURRIA, **La stratégie de l'OCDE pour l'innovation**, OECD, Amazon, France.
- 4- Gilles BRESSY, Christian KONKUYT, **Management et économie des entreprises**, Dalloz, France, 2008.
- 5- Harvé MATHE, **De la créativité à l'innovation**, Amazon, France.
- 6- Séverine SYLVIE, **Management de l'innovation**, Pearson Education, France, 2001.
- 7- Johnr schermerhon- david s chappell, **principe de management**, renouveau pédagogique, canada, Johnr schermerhorn, david chappel 2002.
- 8- Stephen Robbins, David Decenzo, **Management l'essentiel des concepts et des pratiques**, nouveaux horizons, Paris, 2004
- 9- Joe TIDD, John BESSANT, Keith PAVITT, **Management de l'innovation**, boeck université, Paris, 2006.
- 10- Robert wtterwulghe, **la pme une entreprise humain**, boeck université , paris, 1998.
- 11- Jean pierre béchard et autre auteurs, **management des pme** , renouveau pédagogique, France, 2007.
- 12- nadine livratto, **les pme définition ,rôle économique et politiques publiques**, de boeck , paris,2007.
- 13- perspectives de l'OCDE sur les pme , OCDE ,paris, 2000
- 14- pierre, André julien, **les PME à forte croissance**, presses de l'université du québec, canada, 2003.
- 15- Jossé st- pierre, **la gestion financière des pme**, presses de l'université du québec, paris,1999.
- 16- Marjorie lecerf, **les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation** , l'harmattan, paris ,2006.
- 17- Jean pierre béchard et autre auteurs, **management des pme** , renouveau pédagogique, France,2007.
- 18- Jean pierre helfer, michel lalika, jacques orsoni, **management stratégie et organisation**, librairie vuibert, paris, 2008.

### Les sites

- 1- [www.entrepreneuriat.com](http://www.entrepreneuriat.com)
- 2- [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- 3- [riifr.univ-littoral.fr](http://riifr.univ-littoral.fr)
- 4- [www.fsa.ulaval.ca](http://www.fsa.ulaval.ca)



**texte législatif**

- 1- Décret exécutif n° 08-323 du 14 Octobre 2008, Instituant un prix national de l'innovation pour les petites et moyennes entreprises et fixant les conditions et les modalités de son attribution, journal officie N° 60 du 19 Octobre 2008.

## **Résumé**

Dans le nouvel environnement global dominé par l'accélération des changements technologiques, les exigences accrues des clients, la réduction de la durée de vie des produits, et une offre de biens et services de plus en plus étendue, l'innovation est vue comme un élément clé du maintien de la compétitivité des entreprises ,Ceci justifie l'intérêt qu'on peut accorder à l'innovation, celle-ci étant considérée comme un moteur de croissance économique et de création de richesse significatif.

Donc les PME pour assurer leur croissance et le développement et aussi pour saufer garder leur part de marché il faut innover pour être toujours sur marché surtout dans un environnement concurrentiel qui basé sur la compétitivité.

A partir de l'enquête qui faite au niveau de la wilaya de guelma en regarde que les PME na pas t'il innovante et compétitif

En conclure que l'absence d'une culture de l'innovation dans ces entreprises .