

---

## L'INNOVATION COMME VECTEUR DEDIVERSIFICATION DES PRODUITS DANS LES PME ALGERIENNES (ETUDE DE CAS COMPARATIVE)

**Abdelmalek REGUIG**

Doctorant en sciences de gestion

Laboratoire : PME, Recherche &  
Innovation

Université de Mascara

Algérie

[reguig31@gmail.com](mailto:reguig31@gmail.com)

---

### ABSTRACT

*The transition to a globalised economic world requires for companies the adoption of a change, particularly at the technological level. Therefore, innovation appears to be one of the major elements in the competitiveness of corporate. Indeed, their success and survival depend on their ability to innovate.*

*The aim of this paper is to highlight the impact of innovation on the diversification of products in an Algerian context. In fact, this paper studies the case of two Algerian companies, the first has not adopted innovation among its products, while the second has managed to integrate a product innovation in its business.*

---

### INTRODUCTION

Depuis le travail fondateur de Schumpeter (1942), la nécessité d'une innovation de renouvellement au sein d'une entreprise est chose reconnue, non seulement afin de résister aux «vents de destruction créatrice» (*gales of creative destruction*), mais aussi pour les créer. Les entreprises ont besoin de se renouveler en permanence si elles veulent survivre et prospérer dans des environnements dynamiques. Ce défi de renouvellement est encore plus prononcé dans le contexte commercial actuel caractérisé par des changements rapides (Daneels, 2002).

L'innovation est généralement associée avec le fait de faire quelque chose de nouveau ou de différent (Garcia et Calantone 2002). Le concept d'innovation est défini comme étant «la mise en œuvre d'un produit nouveau ou sensiblement amélioré, d'un procédé, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques commerciales, dans l'organisation du travail ou les relations extérieures» (OCDE, 2005). L'innovation est considérée comme un élément clé pour l'adoption de la technologie et la création, elle contribue également à expliquer les différences de productivité au niveau individuel, national et régional (De Mel, McKenzie & Woodruff, 2009).

Le point de départ de la plupart des théories de l'innovation est l'entreprise ou la firme (Audretsch et Thurik, 2001). Les premières études sur l'innovation ont concentré leur attention généralement sur les grandes entreprises et les PME ont été négligés en dépit du fait que ces petites et moyennes entreprises représentent la grande majorité des entreprises dans les économies des pays, aussi bien ceux développés qu'en voie de développement.

L'innovation de produit a été reconnue comme un des principaux moyens de renouvellement de l'entreprise (Dougherty, 1992), et comme un «moteur de renouvellement» (Bowen et al., 1994). Celle-ci ne se fait pas dans l'isolement. Elle résulte de «collisions aléatoires» ou une adaptation prudente entre les possibilités techniques et les besoins des clients. Une condition nécessaire pour une telle «collision» ou correspondance est la communication. Par conséquent, la communication dans les réseaux d'innovation est un facteur clé dans le développement de produits. Un autre facteur clé semble être la disponibilité des connaissances de base suffisantes et des compétences dans les entreprises elles-mêmes. Un troisième facteur clé est l'environnement régional, puisque ce dernier offre des conditions très différentes pour l'innovation du produit en termes d'économies d'agglomération, l'approvisionnement de l'infrastructure, et ainsi de suite (Karlsson and Olsson, 1998).

L'objectif de cette étude est de porter une comparaison en étudiant le cas de deux entreprises algériennes dont le siège principal se trouve dans la Wilaya de Mascara. L'une d'elle n'a lancé d'innovation parmi ses produits, tandis que la seconde a su intégrer une innovation produit dans son activité. A travers une démarche qualitative effectuée par le biais d'un entretien semi-directif avec les responsables de chacune des entreprises, ainsi qu'une comparaison de nature quantitatives sur les bilans financiers des deux entreprises. Il s'est avérée que l'entreprise innovante et celle qui connaît le plus de succès.

## REVUE DE LITERATURE

### *La nature de l'innovation*

L'innovation n'est pas un terme homogène. Comme le fait remarquer Biemans (1992): « Chaque auteur présente une nouvelle définition, mettant l'accent sur les éléments qu'il juge pertinent. » Dans une tradition néo-Schumpeter, Roberts (1988) fait une distinction claire entre l'invention et l'innovation. L'invention, soutient-il, est la génération d'une idée tandis que l'innovation intègre à la fois l'invention et l'exploitation. Dans la même tradition, Elam (1993) définit l'innovation comme « La Combinaison de matériaux, faite d'une nouvelle façon pour produire d'autres choses, ou les mêmes choses par une méthode différente. » Cependant, Urabe (1988) affirme que l'innovation, par définition, doit également se traduire par une sorte de développement positif tel que la croissance dans l'économie nationale, l'augmentation de l'emploi, ou un pur profit pour l'entreprise innovante.

Le terme innovation se réfère généralement à l'un des trois concepts (Biemans, 1992): i) l'élaboration d'un nouvel élément, ii) Le processus d'adoption d'un nouvel élément, iii) Le nouvel élément lui-même. La classification la plus commune des innovations est probablement la distinction entre les produits et les procédés innovations (Karlsson, 1988), à laquelle Thorn (1990) ajoute une troisième catégorie: les innovations sociales, qui intègrent diverses améliorations dans la gestion des ressources humaines

Cependant, ces différents types d'innovations ne se développent pas séparément, avec par exemple, une innovation dans le processus de fabrication conduisant généralement à des changements de produits. Un autre critère de classement est le degré de « radicalité » de l'innovation. Quatre catégories peuvent être distinguées (Freeman, 1992): i) augmentation- innovations mentales qui se produisent plus ou moins en permanence et avoir des impacts économiques minimales, ii) des innovations radicales qui sont des événements discontinus entraînant d'importants changements techniques, iii) les nouveaux systèmes technologiques qui sont des constellations d'innovations avec des impacts économiques importants et un degré important de changement technique, iv) les changements de paradigme techno-économique qui modifient complètement la société dans son ensemble et apparaissent dans les ondes longues.

## **Déterminants de l'adoption de l'innovation**

Cette partie traite de plusieurs théories de l'adoption de l'innovation se concentrant sur des produits et des processus d'innovation. Nous allons essayer de recenser brièvement ce qui donne aux entreprises l'élan nécessaire pour effectuer des activités innovantes. La discussion comprendra des facteurs internes tels que la R & D et de la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée, ainsi que les rôles joués par les clients et fournisseurs.

### ***Les facteurs organisationnels***

Ces facteurs sont liés principalement à la structure et à la stratégie de l'organisation. Par exemple, une politique organisationnelle, qui favorise la participation des différents départements dans les étapes de la planification stratégique, favorisera l'adoption des innovations (Rhaïem, 2014). Dans cet ordre d'idées, Udo et Ehie (1996) ont montré que le niveau de communication entre les départements au sein d'une entreprise est positivement corrélé avec l'engagement des départements dans le processus d'adoption des innovations. D'autre part, Maffei et Meredith (1994) ont montré que le déploiement d'une stratégie d'intégration des nouvelles technologies de fabrication dans les différents départements d'une entreprise permet de profiter pleinement des avantages de ces technologies. Finalement, Percival (2009) cite que la mise en place d'une équipe de gestion de projet chargée de l'implantation et de l'intégration de ces technologies augmente de manière significative la probabilité de succès de l'adoption.

### ***Les facteurs individuels***

Plusieurs modèles théoriques explicatifs de l'adoption des innovations et technologies ont particulièrement insisté sur les comportements individuels, d'utilité perçue et de facilité perçue d'utilisation des adoptants potentiels des technologies et des innovations (Calisir et al., 2009; Rhaïem, 2014).

Plusieurs autres auteurs ont soutenu que les individus d'une entreprise, peu importe sa taille, sont décisifs dans sa décision d'adopter une innovation, car celle-ci dépend directement de leurs compétences, de leurs connaissances et de leur capacité à favoriser une implantation réussie de la dite innovation (Gatignon et Robertson, 1989; Germain, 1993).

### ***Les facteurs technologiques***

Cette catégorie de facteurs réfère aux facteurs externes à l'entreprise. Il s'agit, pour l'essentiel, de facteurs non contrôlables directement liés à la technologie à adopter, tels que les attributs de la technologie et sa maturité. (Oh et al., 2012). Ainsi, les caractéristiques de l'innovation peuvent être considérées comme des indices cognitifs qui renseignent sur les comportements et les attitudes des adoptants potentiels à l'endroit de la technologie (Frambacha et Schillewaert, 2002). Parmi ces caractéristiques, nous trouvons la compatibilité perçue de la technologie à adopter avec les technologies déjà implantées, sa complexité, le bénéfice net perçu de son adoption (Mansfield, 1993) et la possibilité de l'essayer ou d'observer son utilisation ailleurs avant de l'utiliser à une plus grande échelle (Rogers, 1995; Frambacha et Schillewaert, 2002).

### ***Les facteurs de l'environnement externe***

Ces facteurs réfèrent aux canaux de communication et aux sources d'information sollicités par l'entreprise et qui peuvent influencer sa décision d'adopter ou non une innovation ou une technologie. Selon que l'entreprise parvient à tirer profit ou non de ces canaux et de ces sources d'information, ces facteurs sont perçus par les auteurs comme des facilitateurs ou des barrières à l'innovation et à l'adoption de nouvelles technologies (Lind et Zmud, 1991; D'este et al., 2012).

Pour de nombreux auteurs, les fournisseurs jouent un grand rôle sur ce point (Ravichandran, 2005 ; Frambach et Schillewaert, 2002). En effet, ils citent deux avantages pour l'entreprise si celle-ci entretient des relations privilégiées avec son réseau de fournisseurs : i) les fournisseurs continuent à soutenir l'innovation et orientent son évolution au sein de l'entreprise; et ii) l'entreprise aura plus facilement accès, auprès de ses fournisseurs de technologies, aux services et au personnel doté de connaissances approfondies concernant l'innovation en question, ce qui affectera à la baisse les coûts d'adoption.

### **L'innovation produit**

La littérature autour de l'innovation produit a examiné les déterminants qui font le succès des nouveaux produits (Cooper, 1993; Montoya-Weiss et Calantone, 1994). Ces études ont constamment montré un impact positif de synergie du projet-entreprise (la mesure dans laquelle le projet peut se dessiner des ressources et des compétences existantes en interne) sur la performance des nouveaux produits (Cooper et Kleinschmidt, 1993; Song et Parry, 1997). En d'autres termes, les nouveaux produits avec une meilleure adéquation des compétences ont tendance à avoir plus de succès. Malgré la contribution de ce résultat, cette littérature a seulement étudié l'effet des ressources sur l'innovation produit. Des études nouvelles sur les produits n'ont pas grandement considéré le sens inverse de la relation innovation-produit-compétence, à savoir l'effet que les nouveaux projets de produits ont à leur tour sur les compétences de l'entreprise et sa trajectoire de renouvellement. Ces études fournissent donc une vue limitée sur le rôle que l'innovation produit joue dans l'entreprise (Daneels, 2002).

Certains chercheurs ont examiné l'innovation produit à partir d'une perspective fondée sur les ressources. Leonard-Barton (1992) a fait valoir que, paradoxalement, les capacités de base à la permettent et empêchent l'innovation produit, et peuvent dans ce dernier cas devenir des rigidités fondamentales. Elle a constaté que les capacités centrales facilitent uniquement le développement de projets qui sont étroitement alignés avec ces capacités. En revanche, les projets manquent d'alignement avec les quatre dimensions de base de capacité d'une entreprise (les connaissances et les compétences des employés, les systèmes techniques, systèmes administratifs, les valeurs et les normes) ces dimensions ont été inhibées. Leonard-Barton a fait valoir que les entreprises sont confrontées à un dilemme qui est à la fois l'utilisation et le maintien de leurs capacités, et éviter leur revers dysfonctionnel en le renouvelant et en le remplaçant. De même, Dougherty (1995) a constaté qu'avec le temps les «incompétences de base» (*core incompetences*) se développent autour des compétences centrales de l'entreprise.

Dans une étude faite dans l'industrie de composition, Tripas (1997) a obtenu pour résultats que les atouts complémentaires supportent le succès d'entreprises en exercice dans le développement de produits ayant recours à l'innovation. Une seconde étude menée par Tripas et Gavetti (2000) souligne que ce sont les croyances managériales chez certains entrepreneurs qui entravent souvent le développement des capacités technologiques, et de là, la commercialisation de nouveaux produits innovants.

Depuis l'apparition de la notion de « capacités dynamiques » (Teece, Pisano et Shuen, 1997), l'attention a été tournée vers le besoin qu'ont les entreprises dans le renouvellement de leurs compétences, particulièrement dans des environnements changeants. Les chercheurs qui ont soutenu la théorie des ressources ont alors commencé à se focaliser nettement plus la nature dynamique des capacités, se demandant comment les capacités et les ressources évoluent au fil du temps (Helfat, 2000). Eisenhardt et Martin (2000) ont examiné les acquisitions, la formation d'alliances et l'innovation produit comme des activités organisationnelles qui servent à renouveler et à reconfigurer les ressources organisationnelles. Eisenhardt et Martin (2000) ont fait valoir que le développement de produits est une capacité dynamique de l'entreprise, en raison de sa capacité à modifier la

configuration des ressources de cette dernière. Le développement de produits est l'un des mécanismes par lesquels les entreprises créent, intègrent, recombinent, et jettent des ressources. Selon Eisenhardt et Martin (2000), expliciter le lien entre la théorie basée sur les ressources et l'innovation produit informera la théorie basée sur les ressources et renforcera son fondement empirique. Helfat et Raubitschek (2000) ont proposé une autre œuvre qui positionne fermement l'activité de nouveaux produits dans le domaine de la théorie basée sur les ressources, en faisant valoir que les capacités d'organisation et de produits co-évoluent au fil du temps.

Pour Danneels (2002), l'innovation produit nécessite que l'entreprise acquière des compétences liées à la technologie ainsi qu'aux nouveaux procédés, tout en respectant les attentes des consommateurs/client. Et chacune de ces compétences et en rapport avec un ensemble de ressources.

Les deux principales tâches impliquées dans l'innovation produit sont de faire physiquement le nouveau produit (ce qui est possible quand une compétence technologique ou matérielle est présente) et de vendre ce produit à certains clients (qui est activé par la présence d'une compétence à la clientèle). Une abondante au niveau de la littérature a fait remarquer que ce sont les deux principales tâches en matière d'innovation de produits (par exemple, Cooper, 1993; Song et Parry, 1997), et que les ressources clés nécessaires pour les accomplir peuvent être classées comme techniquement liées au marché (par exemple, Danneels et Kleinschmidt, 2001; Moorman et Slotegraaf, 1999). La compétence client (ou également nommée la compétence marché) donne à l'entreprise la capacité de servir certains clients. La compétence à la clientèle est constitué par les ressources liées au marché comme: la connaissance des besoins des clients, les préférences et les procédures d'achat, la distribution et l'accès des ventes aux clients, une franchise qui reflète la réputation de l'entreprise et de ses marques, et des canaux de communication pour l'échange.

### *Les types de innovation produit*

Les deux types de compétences nécessaires à l'innovation des produits constituent les deux dimensions le long desquelles les produits peuvent être nouveaux pour l'entreprise: un nouveau produit peut tirer sur les compétences technologiques existantes ou exiger de nouveaux procédés et de nouvelles compétences technologiques, ou tirer sur les compétences du marché que l'entreprise a déjà ou exiger un nouveau type de compétence à la clientèle (Doty et Glick, 1994). Dans l'exploitation pure, une entreprise utilise à la fois des compétences technologiques et des clients existants. Dans l'exploration pure, le nouveau produit est un outil pour construire de nouvelles compétences relatives aux clients et aux technologies. Il y a ainsi deux cas intermédiaires. Les technologies et les clients sont des compétences solides qui peuvent être exploitées. Tirer parti de la technologie (exploitation de la technologie / exploration clients) implique l'attraction de clients supplémentaires à travers le développement de produits basés sur une compétence technologique déjà atteinte, alors que tirer parti des compétences des clients (en exploitant les compétences des clients/explorer la compétence technologique) implique la construction de compétences technologiques supplémentaires pour faire répondre à une plus grande part aux besoins des clients existants.

Juger la viabilité d'un nouveau produit a deux dimensions principales: l'évaluation technologique et l'évaluation du marché. L'Évaluation technologique implique de juger de la faisabilité technologique du produit (par exemple, l'entreprise peut produire le produit physique avec certaines fonctions). L'Évaluation du marché consiste à juger le potentiel du produit sur le marché (à savoir, l'entreprise sera en mesure de vendre le produit).

## METHODOLOGIE

Notre objectif est de nous focaliser sur l'impact du processus de l'innovation sur la diversité des produits. Pour mener notre étude, nous avons opté pour une démarche qualitative. Celle-ci repose sur l'étude de cas de deux entreprises industrielles, la première demeure non innovante, la deuxième pratique l'innovation.

Nous avons eu recours à trois différentes sources pour obtenir les données, à savoir:

1. L'entretien semi directif auprès des présidents des conseils d'administration des entreprises concernées. Cette méthode qualitative qui repose sur un guide d'entretien articulé au tour de quelques questions adressées à l'interviewé en face-à-face et qui consiste à laisser ce dernier parler ouvertement, dans la mesure qu'il souhaite donner à ses réponses et dans l'ordre qui lui convient.
2. L'analyse des documents, à savoir, les statuts des entreprises concernées, les états financiers, les balances des comptes et les organigrammes.
3. L'observation directe. Cette dernière consiste à exercer une attention soutenue au niveau des entreprises concernées pour considérer un ensemble circonscrit de faits, d'objets, de pratiques dans l'intention d'en tirer des constats permettant de mieux les connaître.
  - La réalisation des entretiens, phase majeure de notre démarche, a été menée auprès des présidents des conseils d'administration des entreprises concernées, et ce, dans le but d'avoir leurs visions sur la pratique de l'innovation, la situation de l'évolution des produits de l'entreprise depuis sa création à nos jours, et la situation de la diversification des produits au niveau de l'entreprise.
  - La documentation, notre deuxième source de données, nous a permis de compléter et de corroborer les informations issues des entretiens.
  - L'observation nous a permis de compléter le recueil.

## RESULTAS

Les résultats que nous avons obtenus au cours de cette étude de cas se présentent en deux parties, d'une part, les résultats obtenus concernant l'entreprise non innovante et sa situation de diversification des produits, et d'autre part les résultats de l'entreprise innovante et sa situation de diversification des produits.

### Les résultats de l'entreprise non innovante comme terrain d'investigation

#### Présentation de l'entreprise

Le 24/12/ 1995, l'unité LAMPS MOHAMADIA a été érigée en E.P.E, filiale de l'E.N.I.E.M-spa, sous forme de société par actions dotée de la personnalité morale et ayant pour objet : la recherche, le développement, la fabrication et la commercialisation des produits de la filière éclairage. Ainsi ; l'unité fut dénommée : Entreprise de Fabrication Industrielle de Lampes (FILAMP-spa).

Le 15/01/1996, la société FILAMP-spa a été créée avec un capital social de : 854.000.000,00 DA qui fut augmenté le 03/03/2008 par l'assemblée générale à un montant de 986.000.000,00 DA divisé en 986.000 parts d'une valeur nominale de 100.000,00 DA chacune.

Le 11/08/2001 la société a été enregistrée au registre de commerce sous le N°29/00-0662529B01 pour exercer :

- la fabrication des lampes électriques.

- La vente en gros des articles électriques ; codifiées sous les N°105507 et 304201 respectivement.

### **Organisation**

L'examen de l'organisation de l'entreprise nous a permis de noter que l'entreprise est pourvue d'un organigramme cible dûment étudié et approuvé par résolution n°02 du conseil d'administration réuni le 29/04/2009 .En pratique son fonctionnement est assuré par l'effectif suivant :

- Encadrement : 8
- Maîtrise : 46
- Agents exécutants : 36

Soit, un effectif de 90 personnes dont 56 permanents et 34 recrutés par contrats à durée déterminée.

Certaines structures demeurent dépourvues du personnel comme prévu par l'organigramme, notamment, les structures d'audit interne, les finances et comptabilités, et la fonction de Recherche et développement.

### **Entretien avec le président du conseil d'administration**

Selon le président du conseil d'administration, l'entreprise depuis 2002, souffre de mévente de ses produits finis due principalement à la concurrence des autres produits, ce qui a engendré :

- Une baisse des recettes en termes de chiffre d'affaires.
- Une baisse de l'activité suite à la rupture d'approvisionnements due aux difficultés de financement.
- Une augmentation des dettes envers les tiers notamment des dettes (fiscales, parafiscales, bancaires et fournisseurs).

Selon la même personne, une baisse de l'effectif passant de 311 travailleurs en 2002 à 90 travailleurs en 2015, ce qui a réduit le potentiel humain qualifié de l'entreprise.

Selon le président du conseil d'administration de l'entreprise, un plan de redressement a été établi en 2009 demandant l'assainissement de l'entreprise mais resté sans suite. Or, un plan de développement a été validé par le CPE, en accordant un crédit d'investissement de 55 millions de dinars pour la fabrication de lampes à basse consommation, et que la banque BEA a refusé de libérer les fonds, en exigeant au préalable le paiement des dettes antérieures.

Le président du conseil d'administration a déclaré également, que le département recherche et développement demeure non opérationnel depuis la création de l'entreprise, et ce, pour des raisons financières.

### **Exploitation des documents de l'entreprise**

L'examen des documents mis à notre disposition, notamment les états financiers de l'entreprise des exercices 2013, 2014 et 2015, nous a permis de noter ce qui suit :

## Résultats de l'entreprise

Au titre des exercices 2013, 2014 et 2015, l'entreprise a réalisé les résultats nets suivants :

**Tableau 1. Evolution des résultats des années 2013, 2014, et 2015 de l'entreprise FILAMP**

Exercices	Résultats nets en DA Algérien
2013	Déficit de 85.902.701,82 DA
2014	Déficit de 129.608.911,57 DA
2015	Déficit de 93.867.584,86 DA

- **Excédent brut d'exploitation**

Au titre des exercices 2013, 2014 et 2015, l'entreprise a réalisé les excédents bruts d'exploitation:

**Tableau 2. Evolution de l'excédent brut d'exploitation des années 2013, 2014, et 2015 de l'entreprise FILAMP**

Exercices	Excédent brut d'exploitation en DA Algérien
2013	-45.404.392,15 DA
2014	-54.391.363,84 DA
2015	-64.782.342,75 DA

- **La situation de l'innovation et la diversification des produits au niveau de l'entreprise**

L'organigramme mis à notre disposition montre l'existence d'un département de recherche et développement, néanmoins, ce département demeure non opérationnel depuis la création de l'entreprise.

Depuis sa création jusqu'à l'exercice 2002, les produits de l'entreprise sont les suivant :

- Douille E27 noire
- Boitier d'encastre bleu
- Douille E27 blanche
- Barrette 60 MM 2
- Barrette 10 MM 2
- Prise 2 p ENC gris
- Prise 2p ITHRI gris
- Boitier avis jaune
- Prise 2p ENC bleu gris
- Lampes 40 w
- Lampes 60 w
- Lampe 75
- Lampes 100 w
- Lampes E14 40w

- Lampes 40W sphérique
- Lampes B22 75 W

Durant les années 2013, 2014 et 2015 l'entreprise ne fabrique et ne commercialise aucun produit.

L'entreprise est passée, donc, de 16 produits en 1995 à zéro produit en 2015.

Vu l'absence d'une stratégie claire d'innovation, et notamment, le département de recherche et développement, et vu l'arrivée massive, sur le marché, des produits d'importation à bas prix, l'entreprise a trouvé des difficultés immenses de trouver une part de marché. Elle se trouve hors marché, faute d'absence d'innovation. Elle a pratiquement abandonné la fabrication et la commercialisation de tous ses produits.

Cette situation a engendré les éléments suivants :

- Résultats déficitaires chroniques.
- Absence de fonds propres.
- Endettement lourd.
- Capacité d'autofinancement négative.
- Déséquilibre financier.

## **Les résultats de l'entreprise innovante comme terrain d'investigation**

### **Présentation de l'entreprise**

La SPA Pétromax, dont le siège social principal est situé dans la Wilaya de Mascara, route de Bouhanifia. Dispose d'un premier siège secondaire à Cheraga, Wilaya d'Alger, et un second à Hassi Aneur, Oran. L'objet social est l'exploitation et distribution des produits pétroliers et dérivés, elle a été créée initialement sous forme de SARL, par statut établi le 02/04/1998 par maitre Zemouli Mohamed, notaire à Mascara, modifié par le même notaire, le 31/05/2003 et par maitre Kenniche Mohamed, notaire à Ghriss, le 28/07/2004, modifié aussi par le même notaire le 04/01/2005, le 27/04/2005, le 30/08/2005, et le 28/12/2006, par maitre Zemouli Mohamed le 29/12/2007 et maitres Abadou et Djéridi le 29/01/2008. Et puis, transformée les 2 et 9 avril 2008 en société par actions au capital social de 749.160.000,00 DA, réparti en 74916 actions de 10.000,00 DA chacune.

### **b. Organisation de l'entreprise**

Selon l'organigramme approuvé par le conseil d'administration, l'entreprise est gérée par:

- ✓ un Directeur Général
- ✓ une Cellule des Affaires Juridiques et Contentieuses
- ✓ une Cellule de l'Organisation et de Système d'Information et Communication
- ✓ Une direction des lubrifiants
- ✓ Une direction des carburants
- ✓ Une direction de bitume
- ✓ une Cellule d'Audit Interne
- ✓ une Cellule de la Sécurité Interne
- ✓ Six Départements, à savoir :

1. Le Département des Ressources Humaines et Moyens Généraux, est composé de deux (02) services :

- ✓ Service des Ressources Humaines
- ✓ Service des Moyens Généraux.

2. Le Département des Finances et de la Comptabilité, est structuré en quatre (04) services :
  - ✓ Service de la Comptabilité.
  - ✓ Service des Finances.
  - ✓ Service des Investissements.
3. Le Département de la Gestion et Maintenance du Patrimoine est composé de deux (02) services :
  - ✓ Service de l'Exploitation du Patrimoine.
  - ✓ Service de la Maintenance et de la conservation du Patrimoine.
4. Le département de Maitrise d'Ouvrages, est composé de trois (03) services :
  - ✓ Service des Études et de la Programmation.
  - ✓ Service de la Conduite des Opérations.
5. Le département de recherche et Développement.
6. Le département Commercial.

### **Entretien avec le président du conseil d'administration**

Selon les déclarations du président du conseil d'administration, l'entreprise est en parfaite santé et force. Elle détient une grande partie du marché. Elle devient de plus en plus concurrentielle. L'évolution du chiffre d'affaires de ces dernières années confirme cette ambition.

Selon la même personne, l'entreprise est gérée en pratiquant des normes de gestion généralement admises. La certification ISO 9001 au titre de l'exercice 2014 confirme cette tendance.

Concernant la pratique de l'innovation dans l'entreprises, le président du conseil d'administration nous a déclaré que l'entreprise opte pour la diversification des secteurs d'activité, voire la diversification des produits, dans le but d'élargir de plus en plus l'entreprise et même d'assurer davantage la pérennité de cette dernière.

La diversification des secteurs d'activité de l'entreprise a été assurée par l'acquisition de nouveaux procédés, a savoir, un mélangeur ABB d'une capacité de fabrication de 45 000 T/an, deux unités de soufflage, une unité de conditionnement de bidons, des enfûteuses d'une capacité unitaire de production/ distribution de 3 tonnes de 1 litre/J , et 11 tonnes de 5 litres/j, soit un total de 14 tonnes /jour.

Dans le même contexte, le département recherche et développement demeure actif depuis la création de l'entreprise à nos jours, la seule contrainte qui frappe le bon fonctionnement du dit département est le départ et l'instabilité du personnel. L'activité du département R&D consiste à améliorer davantage la qualité des produits de l'entreprise et de diversifier ses secteurs d'activité.

Dans un premier temps l'entreprise a opté pour l'engagement d'une expérience dans l'activité carburant avec l'acquisition de stations-service. Suite à cela il a été approché par la firme BP pour devenir distributeur de leurs lubrifiants en Algérie. L'intérêt de l'activité de lubrifiant s'est conforté consécutivement à l'expérience acquise le partenaire commercial de l'entreprise.

Par ailleurs, il a été effectué des études de marché approfondies pour bien cerner le challenge de cette activité, ce qui a aussi conforté la décision à saisir cette opportunité, en engageant dans cette mission qui se résume à répondre aux besoins du marché et plus particulièrement des clients, en leur proposant une gamme de produits diversifiées et de qualité.

L'objectif de l'entreprise est d'avoir 15 à 20% du marché des lubrifiants à l'horizon 2016 et renforcer la position de l'entreprise dans les deux segments stations-service et bitumes.

**Exploitation des documents de l'entreprise**

Les états financiers au titre des années 2012, 2013 et 2014, nous a permis de noter ce qui suit :

**Résultat de l'entreprise**

Au titre des exercices 2013, 2014 et 2015, l'entreprise a réalisé les résultats nets suivants :

**Tableau 3. Evolution des résultats des années 2013, 2014, et 2015 de l'entreprise****PETROMAX**

Exercices	Résultats nets en DA Algérien
2013	Bénéfice de 33.743.214
2014	Bénéfice de 25.649.722
2015	Bénéfice de 34.726.234

**Excédent brut d'exploitation**

Au titre des exercices 2013, 2014 et 2015, l'entreprise a réalisé les excédents bruts d'exploitation:

**Tableau 4. Evolution de l'excédent brut d'exploitation des années 2012, 2013, et 2014 de l'entreprise PETROMAX**

Exercices	Excédent brut d'exploitation en DA Algérien
2013	+36.648.522
2014	+26.628.422
2015	+35.622.344

**La situation de l'innovation et la diversification des produits au niveau de l'entreprise**

PETROMAX est une entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des produits lubrifiants, carburants et bitumes. elle dispose d'une usine de lubrifiants d'une capacité de 45.000 tonnes sise à Hassi Ameur dans la Wilaya d'Oran, mais aussi un dépôt de bitume à Ghazaouet d'une capacité de 7.500 tonnes doublé d'une ligne de fabrication de cut-back et d'émulsion, ainsi qu'un réseau de stations-service, avec un dépôt secondaire de stockage des carburants sis à Mascara.

Petromax dispose d'un laboratoire de grande performance. Elle a mis en place également un réseau de 50 stations-service et a filialisé son activité de transport des produits pétroliers avec la création de Transouest. L'entreprise a plus ou moins satisfait la demande en alimentant les sociétés chinoises et algériennes.

Actuellement, l'entreprise s'inscrit dans le projet de développement des rocade des Hauts-Plateaux qui est lancé officiellement et dont les études sont finalisées. Elle compte répondre aux besoins en bitumes en demande croissante également. Ces dix dernières années, elle est passée d'un besoin de 500 000 tonnes à un million de tonnes par an, ce qui couvre aussi les rénovations de routes. Le produit de l'entreprise « bitume de grade 40/50 », un produit lié au climat du pays. L'entreprise fabrique également des bitumes (eut back et émulsion), l'entreprise a développé une unité pilote de bitume modifié aux polymères, produit qui impactera sur la durée de vie des autoroutes et routes.

Au titre de l'exercice 2015, et grâce aux efforts du département recherche et développement, une nouvelle gamme vient d'être lancée sur le marché. C'est le produit Power Speed, fabriqué par le groupe énergétique Algérie « Petromax ». Cette nouvelle gamme de lubrifiants est conçue sous la formule trois en un. Elle convient à tous types d'activités, à savoir le transport, l'agriculture et les travaux publics. Elle peut être utilisée pour le maintien et la performance des différents équipements. Voulant répondre aux besoins de ses clients, Petroser a donc développé cette gamme de qualité.

La gamme Power Speed n'a rien à envier aux autres produits. Elle est fabriquée selon des formules étudiées et soumises à tous les contrôles requis et une expertise vérifiée par des professionnels du métier. Ce nouveau lubrifiant est produit au niveau de l'unité de blending de Hassi-Ameur. Il est le fruit d'un mélange d'huiles minérales pures dites « huiles de base » fournies par Sonatrach et les additifs (produits chimiques) importés et fournis par des producteurs de renom. Ces additifs confèrent à chaque catégorie de lubrifiant des propriétés spécifiques. Issue des huiles minérales et d'additifs convenablement triés, la gamme power speed offre tout un éventail varié de produits qui correspondent à chaque type d'équipement. Pour les huiles à moteur essence, deux produits sont proposées aux clients. Il s'agit du power speed major 40 (sae 40 api /sf) et du power speed sae20w50 (20w50 api /sh). Pour les huiles à moteur diesel, Petromax a conçu spécialement trois produits, à savoir power speed diesel 40 (sae40 api/cc), power speed diesel xl (sae40 api/cd), power speed diesel x3 (sae40 api/ ch).

Cette gamme comprend également des huiles motrices diesel et essence en même temps. Petromax a développé pour ces mécaniques le power speed super diesel (20w40 api cf4) et power speed diesel optima (15w40 api ch4). Pour les huiles de transmission, elle a créé le power speed ep 90 (sae90 api gl5), power speed epl40 (sae 140 api gl5), tranhyd lOw (sae lOw cat to2 / allison - c4). En plus du produit lui-même, Petroser n'a pas lésiné sur les moyens. Prenant soin de son image de marque, l'entreprise présente ses produits dans un emballage extra moderne. Pour plus de sécurité, elle a choisi des bidons de bonne qualité qui place le label de la maison très haut.

A l'instar de cette gamme, le groupe énergétique envisage de développer une autre gamme de produits, à savoir: les huiles industrielles, les huiles pour engrenage, les huiles hydrauliques et les huiles de mouvements. Voulant être plus compétitif, Petromax ambitionne de développer d'autres segments du marché. Ses équipes de production et commerciale travaillent actuellement sur l'extension et le développement de nouveaux produits.

Ces résultats obtenus sont en conformité a les études précédente, notamment, le modèle de Kline et Rosenberg (1986) intitulé « Liaison en chaine » qui en mis en relief la relation entre l'innovation et l'augmentation et la diversification de la production. De meme, les résultats obtenus sont en convergence avec l'étude effectué par l'OCDE (1993) qui consiste que les entreprises qui sont informées de toutes dernière évolutions technologique sont les mieux innovantes.

## DISCUSSION

Par rapport aux études effectuées antérieurement dans le domaine de l'innovation et la diversification des produits, on trouve que les résultats menés de notre étude sont en forte convergence par rapporta ce qui a été prouvé.

Dans ce sens, il ya lieu de noter que Bernard HAUDEVILLE et Rédha YOUNES BOUACID ont étudiée à travers une étude intitulée « Les relations entre activités technologiques, innovation et croissance dans les PME une étude empirique basée sur un échantillon d'entreprises », les relations entre les activités technologiques, et l'innovation dans les PME. elle a été mise en 2004 sur 100 entreprises. Les résultats réalisés ont montré une influence positive de l'innovation sur le chiffre d'affaire. Ils ont montré également l'existence d'une influence positive est significative de l'acquisition des équipements neufs sur l'amélioration et l'innovation du produit. En comparaison

avec notre étude, on trouve qu'il existe un lien fort entre notre études et l'étude présentée, le développement du chi deuxième entreprise objet de notre étude de cas, et qui a adoptée l'innovation comme étant une stratégie majeure dans sa politique, le développement du chiffre d'affaire de cette entreprise confirme cette hypothèse.

En outre le modèle dit « liaison en chaîne » de Kline et Rosenberg (1986) qui a consisté que l'innovation met la contribution du personnel du laboratoire du recherche et développement et la production. Notre étude de cas a montré une forte relation entre l'innovation matérialisée par le département R/D et la fonction production, c'est dire que la fonction R/D a impacté directement la fonction de production, en diversifiant les produits.

L'étude effectuée par Julien (2006) sur 506 entreprises Canadiennes a montré l'importance des réseaux, en pratiquant l'innovation, dans le but de diversifier les produit de l'entreprise. Dans ce sens, les entreprises objet de notre étude de cas n'ont pas de réseau en matière d'innovation.

## CONCLUSION

L'objectif général de cette recherche a été de comparer deux entreprises et de dresser les apports qu'a pu apporter l'intégration d'une innovation produit au sein de l'une, et les effets négatifs que peut avoir la non-adoption de la moindre innovation chez l'autre. La question de l'innovation étant cruciale car toute entreprise est à la recherche permanente de gain de productivité. Pour cela, elle doit toujours veiller à l'amélioration de sa performance. Et pour pouvoir améliorer celle-ci, l'entreprise doit non seulement intégrer de nouvelles technologies mais aussi et surtout coordonner les compétences de chacun, avec un objectif d'évolution de l'ensemble. En effet, les résultats obtenus sur l'étude faite sur note entreprise innovante nous ont montré que consacrer plus de ressources aux activités de recherche-développement, peut mener à l'adoption de nouveaux procédés qui permettent la diversification des produits de l'entreprise.

Les résultats obtenus montrent également que les entreprises doivent intégrer les aspects auxquels réfèrent les différents facteurs qui influent positivement sur l'adoption de l'innovation dans leur stratégie, afin de favoriser l'intégration de cette dernière. La prise en compte de l'importance de ces facteurs est de nature à assurer de meilleures conditions de succès à leurs projets d'adoption de nouvelles technologies.

Et bien que les résultats de l'étude doivent être pris avec précaution étant donné qu'il s'agit d'une étude de cas, les enseignements de la littérature réalisée dans le cadre de ce champ de recherche et les résultats empiriques obtenus sur ces derniers suggèrent fortement aux entreprises de privilégier une stratégie basée sur le diagnostic et la gestion des déterminants facilitants de l'adoption des technologies au lieu d'une stratégie d'évitement des obstacles à l'adoption qui peut les mener à la faillite.

## REFERENCES

- Audretsch, D. B., & Thurik, A. R. (2001). What's new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies. *Industrial and corporate change*, 10(1), 267-315.
- Biemans, W. G. (1992). *Managing innovation within networks*. Routledge.
- Calisir, F., Altin Gumussoy, C., & Bayram, A. (2009). Predicting the behavioral intention to use enterprise resource planning systems: An exploratory extension of the technology acceptance model. *Management research news*, 32(7), 597-613.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1993). Major new products: what distinguishes the winners in the chemical industry?. *Journal of Product Innovation Management*, 10(2), 90-111.

- D'Este, P., Iammarino, S., Savona, M., & von Tunzelmann, N. (2012). What hampers innovation? Revealed barriers versus deterring barriers. *Research Policy*, 41(2), 482-488.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.
- Danneels, E., & Kleinschmidt, E. J. (2001). Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with project selection and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(6), 357-373.
- De Mel, S., McKenzie, D. J., & Woodruff, C. (2009). Measuring microenterprise profits: Must we ask how the sausage is made?. *Journal of development Economics*, 88(1), 19-31.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization science*, 3(2), 179-202.
- Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2), 163-176.
- Freeman, C. (1992). Formal scientific and technical institutions in the national system of innovation. *National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*, 169-187.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of product innovation management*, 19(2), 110-132.
- Jo Maffei, M., & Meredith, J. (1994). The organizational side of flexible manufacturing technology: guidelines for managers. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(8), 17-34.
- Jo Maffei, M., & Meredith, J. (1994). The organizational side of flexible manufacturing technology: guidelines for managers. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(8), 17-34.
- Karlsson, C., & Olsson, O. (1998). Product innovation in small and large enterprises. *Small Business Economics*, 10(1), 31-46.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.
- Lind, M. R., & Zmud, R. W. (1991). The influence of a convergence in understanding between technology providers and users on information technology innovativeness. *Organization Science*, 2(2), 195-217.
- Montoya-Weiss, M. M., & Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: a review and meta-analysis. *Journal of product innovation management*, 11(5), 397-417.
- OCDE, E. (2005). *La mesure des activités scientifiques et technologiques, Manuel d'Oslo, Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation.*
- Oh, K. Y., Anderson, A. R., & Cruickshank, D. (2012). Perceived barriers towards the use of e-trade processes by Korean SMEs. *Business Process Management Journal*, 18(1), 43-57.
- Ravichandran, T., Lertwongsatien, C., & LERTWONGSATIEN, C. (2005). Effect of information systems resources and capabilities on firm performance: A resource-based perspective. *Journal of management information systems*, 21(4), 237-276.
- Song, X. M., & Parry, M. E. (1997). A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Udo, G. J., & Ehie, I. C. (1996). Advanced manufacturing technologies: Determinants of implementation success. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(12), 6-26.
- Urabe, K. (1988). Innovation and the Japanese management system. *Innovation and Management International Comparisons*, Walter de Gruyter.