



Stratégie et capacité d'innovation : essai d'analyse d'un échantillon d'entreprises du secteur de l'électronique et de l'électroménager-Algérie-

SLIMANI Nassima

**Doctorante à l'Ecole Supérieure de Commerce
Pôle universitaire Koléa**

RESUME

L'objectif de notre article est de mettre en évidence le lien entre la capacité d'innovation et la stratégie d'innovation. Nous présentons la méthode et les résultats d'une recherche menée durant l'année 2016 auprès d'un échantillon d'entreprises algériennes, appartenant au secteur d'activité électronique et électroménager. Dans la première partie du travail, nous présentons le cadre conceptuel de notre étude. Dans la deuxième partie, nous exposons la démarche méthodologique adoptée pour la réalisation de l'enquête et nous dévoilerons les principaux résultats empiriques.

Mots clés : capacité d'innovation, entreprises algériennes, innovation, stratégie d'innovation.

Classification JEL : C43, L53, O120 ; O300

ABSTRACT

The purpose of this article is to highlight the link between innovation capacity and innovation strategy. We present the method and results of a research conducted in 2016 with a sample of Algerian companies, belonging to the electronic business sector and household appliances. In the first part of the work, we present the conceptual framework of our study. In the second part, we expose the methodological approach adopted for the realization of the investigation and we will unveil the main empirical results.

Key words: innovation capacity, Algerian companies, innovation, innovation strategy.

JEL Classification: C43, L53, O120 ; O300

INTRODUCTION

L'environnement des entreprises est de plus en plus exigeant et complexe, avec une concurrence très rude et un besoin intensif d'aller vers l'innovation¹. L'innovation est considérée respectivement sur le plan macroéconomique et microéconomique comme un indicateur de la croissance de l'industrie et de l'entreprise. Elle est aussi la base d'une économie compétitive (Porter and Ketels 2003) et un élément décisif pour l'acquisition d'un avantage concurrentiel (Penan et Fréchet, 2004 ; Akman et Yilmaz, 2008 et Slaouti, 2011).

Le management stratégique de l'innovation constitue un des axes de la stratégie de l'entreprise. Sa gestion livre un moyen d'analyse du contexte, dans lequel se développe l'entreprise et détecte les opportunités qui permettent d'arrêter les axes possibles, pour la mise en œuvre de sa stratégie. D'ailleurs, le plan stratégique d'une entreprise dépend de la connaissance du marché tout en s'appuyant sur les opportunités d'innover pour se maintenir et/ou conquérir les marchés. (Huet-Kouo, 2015).

Toutefois, dans le rapport du comité d'experts sur l'innovation des entreprises canadiennes (2009), il ressort que « *pour comprendre les raisons pour lesquelles les entreprises canadiennes n'ont pas investi davantage dans l'innovation, il faut modifier l'angle d'approche de l'analyse et se concentrer non pas sur les activités d'innovation elles-mêmes par exemple sur les sources d'innovation, comme les dépenses en R&D et l'investissement dans la machinerie et le matériel, mais sur les facteurs qui influent sur les choix stratégiques des entreprises* », de plus « *il est nécessaire d'inscrire l'innovation au cœur des stratégies d'entreprise* ». (le comité d'experts, 2009, p.94, p.97).

La stratégie d'innovation apporte les réponses aux : pourquoi, quand, quoi, comment et avec qui innover en vue de développer et/ou de garder l'avantage concurrentiel. « *Elle constitue le chemin que se trace l'organisation pour constamment améliorer sa performance* ». (Loilier et Tellier 2013, p.139). Ainsi, l'intégration de la stratégie d'innovation dans la stratégie globale de toute organisation, et en particulier dans celle de l'entreprise, s'avère une nécessité avec les changements technologiques, stratégiques ou commerciales opérant au sein de l'entreprise (Sánchez, Lago et al., 2011 ; Schroeder, 2013 et Romon et Fernez-Walch, 2013). Cependant, les variables reliées aux stratégies de l'entreprise n'ont été que très peu explorées comme déterminants de l'innovation. (Becheikh, Landry et al., 2006), ce qui nous amène à nous intéresser plus particulièrement à la problématique suivante :

« Existe-t-il un lien entre la stratégie d'innovation et la capacité d'innovation au sein des entreprises algériennes ? ».

Afin de répondre à notre questionnement dont l'objectif principal est d'identifier, le lien existant entre la stratégie d'innovation et la capacité d'innovation, nous avons organisé notre travail comme

¹ Il n'existe pas de consensus sur la définition d'innovation car c'est un concept polysémique, multi-facettes et polymorphique, toutefois, la définition de l'innovation dépend d'une multitude de variable en relation d'une part avec le chercheur et ses recherches. Pour les besoins de notre travail nous adoptons une définition générale du ministère du commerce et de l'industrie du Royaume-Uni (DTI 1998, il s'agit de « l'exploitation réussie de nouvelles idées » qui regroupe les innovations de produits, les innovations de procédés, les innovations de commercialisation et les innovations organisationnelles.

Stratégie et capacité d'innovation : essai d'analyse d'un échantillon d'entreprises du secteur de l'électronique et de l'électroménager-Algérie- (pp 1-16)

suit : dans un premier temps nous abordons les différents concepts utilisés dans notre étude. Puis nous exposerons la démarche méthodologique adoptée pour réaliser notre enquête auprès de sept entreprises algériennes. En dernier, nous présentons les principaux résultats empiriques.

I. CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

1.1. STRATEGIE D'INNOVATION

Concrètement, la stratégie permet de déterminer les finalités et les objectifs essentiels à long terme de l'entreprise, de mettre en œuvre des actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre les buts tracés par l'entreprise (Chandler 1962). De surcroît, les bonnes stratégies arrivent à aligner les diverses équipes au sein d'une organisation, arrêtent les objectifs, les priorités et participent à consolider les efforts autour de ces objectifs (Pisano, 2015). Au même titre que la stratégie de l'entreprise, la stratégie d'innovation détermine les buts et les objectifs de l'innovation et les moyens nécessaires pour sa mise en œuvre comme le précise (Lendel et Varmus 2011, p.2) « *la stratégie d'innovation est une approche novatrice de l'approche de l'entreprise. Elle permet d'arrêter les objectifs, les méthodes et les moyens à utiliser, et de développer pleinement le potentiel d'innovation de l'entreprise*² ».

Dans un autre ordre d'idées, la stratégie d'innovation prend en considération les décisions relatives à l'innovation. Le suivi d'une stratégie d'innovation est un préalable au succès de l'innovation (Schroeder, 2013). Fondamentalement, cette stratégie contribuera à l'accroissement des innovations génératrices de valeur et à présenter des solutions innovantes aux différents problèmes rencontrés. Notamment, ceux spécifiques à l'organisation (Desouza, Dombrowski et al. 2009). (Lendel et Varmus, 2011) examinent la littérature et inventorient dans le premier tableau quelques définitions de la stratégie d'innovation.

Tableau 1. Définitions de la stratégie d'innovation

Auteurs	Définition
Ramanujam et Mensch (1985)	La stratégie d'innovation est une séquence temporelle de décisions d'allocation des ressources internes cohérentes et conditionnelles conçues pour atteindre les objectifs d'une organisation.
Gilbert(1994)	La stratégie d'innovation détermine dans quelle mesure et de quelle manière une entreprise tente d'utiliser l'innovation pour exécuter sa stratégie commerciale et améliorer ses performances.
Manu et Sriram (1996)	La stratégie d'innovation détermine la manière dont une organisation utilise l'innovation pour adapter ou modifier son environnement.
Dodgson, Gann et Salter (2008)	Une stratégie d'innovation : - aide les entreprises à décider, de manière cumulative et durable, du type d'innovation qui correspond le mieux aux objectifs de l'entreprise ; - guide les décisions sur la manière d'utiliser les ressources pour atteindre les objectifs en matière d'innovation et créer ainsi de la valeur et un avantage concurrentiel.

²Le potentiel d'innovation représente le taux de stratégie d'innovation, obtenu avec l'utilisation optimale de l'ensemble des sources de stratégie innovante (l'expérience, les compétences les connaissances.....).

Stratégie et capacité d'innovation : essai d'analyse d'un échantillon d'entreprises du secteur de l'électronique et de l'électroménager-Algérie- (pp 1-16)

Strecker (2009)	La stratégie d'innovation est définie comme la somme des choix stratégiques d'une entreprise à l'égard de son activité d'innovation. Elle est considérée comme une méta-stratégie large et transversale.
Katz, Preez, Schutte (2010)	La stratégie d'innovation représente : - Un plan progressif, fonctionnel et prédéterminé régissant l'allocation de ressources pour différents types d'innovations afin d'atteindre les objectifs stratégiques globaux de l'entreprise ; - Un cadre de décision qui guide l'entreprise sur le moment et la façon dont elle doit abandonner sélectivement le passé et / ou modifier sa stratégie et ses objectifs dans le but de se concentrer sur les activités du futur.

Source : Lendel, V., & Varmus, M. (2011). Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise. Adapté

Le déploiement de la stratégie d'innovation est tributaire des domaines d'intérêts et des principaux objectifs de l'entreprise. Ce qui permet inéluctablement, l'identification des objectifs et des indicateurs de l'innovation, tout en s'assurant que les activités de mesure n'entravent pas la créativité³. A cela, s'ajoute la nécessité de développer une capacité de communication concernant le besoin d'innovation, l'importance de raisonner et de se comporter avec les parties prenantes : (les employés, les fournisseurs, les clients ...) afin d'atteindre les objectifs arrêtés. « *Ce déploiement comprend la compréhension des perspectives et des préoccupations probables de ces groupes d'intervenants, la traduction de la stratégie et des objectifs d'innovation dans une langue appropriée et le développement d'incitations qui agissent comme moteurs du changement.* » (Schroeder, 2013, p.10).

Dans son article publié dans la Harvard Business Review, (Pisano, 2015) confirme que le l'élaboration d'une stratégie d'innovation solide requière une réflexion autour des questions suivantes :

- Les types d'innovations qui permettent à l'entreprise de créer et de capturer de la valeur ;
- Les ressources affectées à chaque type d'innovation ;
- La manière avec laquelle l'entreprise captera une part de la valeur générée par ses innovations ;
- La façon avec laquelle l'innovation crée de la valeur pour les clients potentiels.

Cependant, énoncer une stratégie d'innovation participe à trouver des compromis pour arrêter les pratiques les plus adéquates et les priorités en matière d'innovation, tout en favorisant la cohérence entre l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Dans le cinquième congrès international de l'AE⁴ (Ouedraogo, 2006) identifie dans sa communication concernant « L'innovation, compétitivité et croissance des pme : expériences de deux entreprises du secteur biotechnologique au Québec » deux principales stratégies d'innovation dans les entreprises (Tableau 2)

Tableau 2. Les deux principales stratégies d'innovation dans les entreprises

³ C'est la « *capacité à imaginer rapidement différentes solutions originales, si l'on est confronté à une situation problème* ».Raynal, F. and A. Rieunier (2007). "Pédagogie: dictionnaire des concepts clés: apprentissages, formation, psychologie cognitive (6e éd.)." Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine): ESF éditeur.

⁴ Académie de l'Entreprenariat

La première stratégie d'innovation	La seconde stratégie d'innovation
Tire profit d'un savoir-faire ou de compétences dont les concurrents ne disposent pas encore. C'est ce qui est connu par l'avantage du pionnier sur un marché nouveau ou l'avantage à l'attaquant.	Crée des barrières à l'entrée pour protéger le plus longtemps possible la technologie innovante afin de maximiser les profits directs jusqu'à ce que le monopole soit brisé par les lois du marché.
Peut être représentée par un modèle basé sur deux catégories de compétences nécessaires à l'innovation produit : les compétences relatives à la technologie et celles relatives aux clients.	Elle se caractérise par l'accélération des mises sur le marché de produits. Elle va de pair avec la priorité accordée à la technologie innovante pour réduire le délai de retour sur investissement et le risque.
L'innovation de rupture engage des compétences nouvelles pour l'entreprise tant sur le plan technologique, que sur le plan des clients.	L'innovation incrémentale : c'est une forme de stratégie d'innovation qui s'appuie sur l'accroissement de la rapidité et du rythme dans l'introduction de nouveaux produits

Source : Ouedraogo, A. (2006). Innovation, compétitivité et croissance des PME : expériences de deux entreprises du secteur biotechnologique au Québec. Adapté

Le choix de la stratégie et le désir de l'entreprise d'innover sont des conditions nécessaires, mais non suffisantes, car il est nécessaire de gérer le processus d'innovation⁵ au niveau de l'entreprise, par la mise en place de structures organisationnelles et de gouvernance adaptées, ainsi que la mobilisation des compétences des acteurs concernés. En somme, le choix de la stratégie d'innovation est un processus⁶ complexe (Ouedraogo, 2006).

La formulation de la stratégie d'innovation repose sur l'analyse de l'environnement externe et interne (qui comprend la création de capacités d'innovation, la cartographie du potentiel d'innovation, les exigences en matière d'innovation), la planification et la conception innovante. En d'autres termes, elle mesure l'engagement de la direction vis-à-vis de l'innovation en se concentrant sur quatre facteurs : le produit, l'innovation dans les processus, les systèmes d'affaires et la RD dans l'entreprise. (Crespell et Hansen, 2008 ; Erlend Nybakk et Jan Inge Jenssen, 2012).

1.2. CAPACITE D'INNOVATION

Pour (Adler et Shenhar, 1990) « *la capacité d'innovation peut être définie comme suit: (1) la capacité de développer de nouveaux produits répondant aux besoins du marché; (2) la capacité d'appliquer des technologies de procédés appropriés pour produire ces nouveaux produits; (3) la capacité de développer et d'adopter de nouvelles technologies de produits et de transformation pour satisfaire les besoins futurs; et (4) la capacité de répondre aux activités de technologie accidentelle et les opportunités inattendues créées par les concurrents*».

(Kogut et Zander, 1992 et Jong et Brouwer, 1999) considèrent la capacité d'innovation comme une condition nécessaire pour que l'organisation garde un flux continu d'innovations. C'est aussi la capacité de l'entrepreneur et de ses employés à générer des idées, les développer et les mettre en œuvre avec des produits, des services, des technologies, des processus ou des conditions de nouveaux marchés ou améliorés.

⁵ C'est un « processus qui conduit à la mise en œuvre d'un ou de plusieurs produit, service, procédé, forme d'organisation, modèle d'affaire, nouveaux ou améliorés, susceptibles de répondre à des attentes implicites ou explicites et de générer une valeur économique, environnementale ou sociétale pour toutes les parties prenantes. » (AFNOR 2013).

⁶C'est « un ensemble d'activités combinant des ressources, des capacités et des compétences variées, produisant un "output" ayant de la valeur pour un client interne ou externe. ». (Davenport and Short 1990)

Stratégie et capacité d'innovation : essai d'analyse d'un échantillon d'entreprises du secteur de l'électronique et de l'électroménager-Algérie- (pp 1-16)

La capacité d'innovation, sous-entend les connaissances et les compétences indispensables pour absorber, maîtriser et améliorer les technologies et les produits existants, voir créer de nouvelles technologies et /ou produits (Lall, 1992). Les efforts d'innovation déterminent la capacité à innover d'une entreprise. Elle permet éventuellement, d'augmenter de la valeur aux produits et/ou services de l'entreprise (Grant, 1996). Elle est aussi désignée comme étant l'application de connaissances pertinentes à la réalisation de la valeur marchande et la mise en œuvre réussie, d'idées créatives au sein d'une organisation (Zhao, Tong et al. 2005).

Toutefois, la capacité d'innovation de l'entreprise est considérée par (Koivisto, 2005 et Akman et Yilmaz, 2008) comme la capacité de transformer continuellement les connaissances et les idées en nouveaux produits, procédés et systèmes au profit de l'entreprise et de ses parties prenantes. De même, elle est liée aux expériences intérieures et à l'acquisition expérimentale. La capacité d'innovation est composée de règles et de pratiques de consolidation dans l'entreprise.

La capacité d'innovation d'une entreprise dépend fortement du niveau et des types de ressources et d'autres compétences de l'entreprise (Neely et al. 2001 cité dans Akman et Yilmaz, 2008).

Periac, 2014 dans sa revue de littérature estime que plusieurs chercheurs s'intéressent principalement à la faculté à générer de manière répétée des inventions ou autres marqueurs d'innovation, négligeant deux formes indispensables de l'innovation à savoir : l'ampleur de sa diffusion et son degré de réponse à des problématiques collectives de l'unité sociale, dans une perspective de développement durable. L'auteur s'intéresse pour définir la capacité d'innovation à trois dimensions : « (1) *La propension à générer régulièrement une grande quantité d'inventions, autrement dit, son potentiel brut d'innovation ; (2) la tendance de ces inventions à être largement diffusée dans leur milieu social de destination, ou, autrement dit, à être valorisée par d'autres acteurs de ce milieu ; et (3) la propension de ces inventions à répondre à des problématiques collectives et pas seulement individuelles, dans une optique de participation à l'aspect durable du développement.* » et retient cette définition de la capacité d'innovation d'une unité sociale comme « *sa propension à générer des inventions ayant de la valeur pour les acteurs de l'unité sociale et pour d'autres acteurs à l'extérieur de celle-ci, et permettant d'améliorer la réponse de l'unité sociale à ses problématiques collectives* ».

Pour (Koc et Ceylan, 2007) la capacité d'innovation caractérise la capacité d'une entreprise à innover en introduisant de nouveaux produits, nouveaux procédés, et/ou de nouvelles idées dans l'organisation. A cela s'ajoute, le rapprochement fait par (Galvez Manriquez, 2015) entre la capacité d'innovation, la capacité dynamique⁷ et la capacité d'absorption⁸.

In fine, pour (Neely, Filippini et al., 2001) la capacité d'innovation d'une organisation représente son potentiel à générer des outputs innovants.

1.3. LIEN ENTRE LA STRATEGIE D'INNOVATION ET LA CAPACITE D'INNOVATION

L'absence de stratégie d'innovation, empêche l'entreprise de prendre des décisions judicieuses en matière d'innovation. Elle la prive aussi, de traiter et d'analyser l'ensemble des éléments du système d'innovation. De ce fait, les efforts d'amélioration de l'innovation se transforment en

⁷ C'est une « *habileté organisationnelle destinée à créer, construire ou reconfigurer les ressources du système en vue de faire face aux changements dans l'environnement [.....], elle est le fruit d'un apprentissage organisationnel.* » Noblet, J.-P. and É. Simon (2010). "La capacité d'absorption, un état de l'art." *Management & Avenir*(5), p.34.

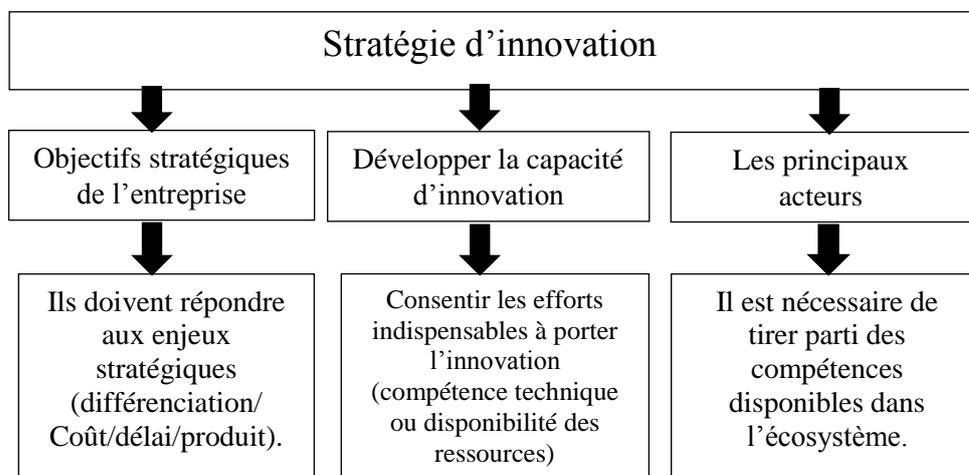
⁸ Ibid., p. 35

Stratégie et capacité d'innovation : essai d'analyse d'un échantillon d'entreprises du secteur de l'électronique et de l'électroménager-Algérie- (pp 1-16)

bonnes pratiques : le crowdsourcing⁹, la recherche d'alliances externes, décentralisation de la R&D.... Néanmoins, ces pratiques à elles seules sont insuffisantes parce que la capacité d'innovation d'une organisation résulte de tout un système d'innovation¹⁰, d'où la nécessité d'adopter une perspective stratégique de l'innovation. (Akman et Yilmaz, 2008 et Pisano, 2015).

Plusieurs approches évaluent le processus d'innovation au niveau de l'entreprise et recensent la stratégie d'innovation comme l'une des dimensions clés de cette évaluation, à l'instar de (Fernez-Walch, Gidel et al., 2004 ; Adams, Bessant et al., 2006 et Morel, Camargo et al., 2012). Ainsi, « *la stratégie d'innovation est un concept de gestion, composé de nombreuses activités internes et externes qui améliorent le potentiel d'innovation de l'entreprise* »(Lendel et Varmus 2012, p.68). D'autre part, une stratégie d'innovation est un soutien structurel pour l'innovation ((Nybakk et Jenssen, 2012) .La formulation de la stratégie d'innovation permet à l'entreprise : d'arrêter des objectifs stratégiques, de développer la capacité d'innovation et de définir les principaux acteurs concernés par les différents projets d'innovation. (Saunière et Leroyer, 2012)

Figure1. Pourquoi formuler une stratégie d'innovation ?



Source : Saunière, J.-C., & Leroyer, S. (2012). Innovation collaborative et propriété intellectuelle : Quelques bonnes pratiques : Institut national de la propriété industrielle "INPI". Adapté

(Schlegelmilch, Diamantopoulos et al., 2003 et Becheikh, Landry et al., 2006) identifient la stratégie, les ressources, les principaux acteurs et la culture comme des facteurs catalyseurs de la capacité d'innovation au sein d'une entreprise.

(Morel, Camargo et al., 2012) proposent un cadre de mesure de la capacité d'innovation des entreprises dans le but de les aider à définir une stratégie d'innovation réaliste. Sur la base d'un modèle en six pratiques favorisant le management de l'innovation (1) créativité, (2) développement de produits, (3) gestion des ressources humaines pour l'innovation, (4) stratégie, (5) management des projets innovants et (6) management des connaissances.

⁹ « L'acte de faire un travail traditionnellement achevé par un agent désigné (habituellement un employé) et de l'externaliser à un groupe indéfini, sous la forme d'un appel ouvert. »Howe, J. (2006). "The rise of crowdsourcing." *Wired magazine* 14(6): 1-4.

¹⁰ Un ensemble cohérent de processus et de structures interdépendants qui dicte comment l'entreprise recherche de nouveaux problèmes et solutions, synthétise les idées dans un concept d'entreprise et des conceptions de produits et sélectionne les projets Financé

Stratégie et capacité d'innovation : essai d'analyse d'un échantillon d'entreprises du secteur de l'électronique et de l'électroménager-Algérie- (pp 1-16)

De surcroît, deux types de mesures d'orientation stratégique¹¹ sont identifiées dans la littérature. Il s'agit d'une part, de ceux qui mesurent si l'entreprise possède une stratégie d'innovation par : l'engagement de financement différencié, l'expression explicite (l'entreprise possède-t-elle une stratégie d'innovation ?) et les rôles identifiables pour les nouveaux produits et services, etc. et d'autre part, de ceux qui considèrent la stratégie comme un instrument dynamique qui façonne et guide l'innovation dans l'entreprise. Ces mesures estiment que la stratégie existe et essaye de mesurer son efficacité en termes de formation et d'orientation. (Adams, Bessant et al. 2006)

In fine, Un ensemble de chercheurs affirme que l'adoption d'une stratégie d'innovation augmente le niveau et le succès de l'innovation (Zahra et Das, 1993 ; Lawson et Samson 2001 ; Jenssen et Jorgensen, 2004 ; Jenssen et Randoy, 2006 ; Akman et Yilmaz, 2008 et Nybakk et Jenssen, 2012). En conséquence, la stratégie d'innovation est considérée comme un des principaux facteurs qui contribue aux développements de la capacité d'innovation. D'ailleurs, une combinaison adaptée des dimensions de la stratégie d'innovation aide les entreprises à développer leur propre capacité d'innovation. (Akman et Yilmaz, 2008)

Dans notre étude, nous considérons la stratégie d'innovation comme un instrument dynamique qui façonne et oriente l'innovation dans l'entreprise (Adams, Bessant et al. 2006).

II. ANALYSE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

2.1. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

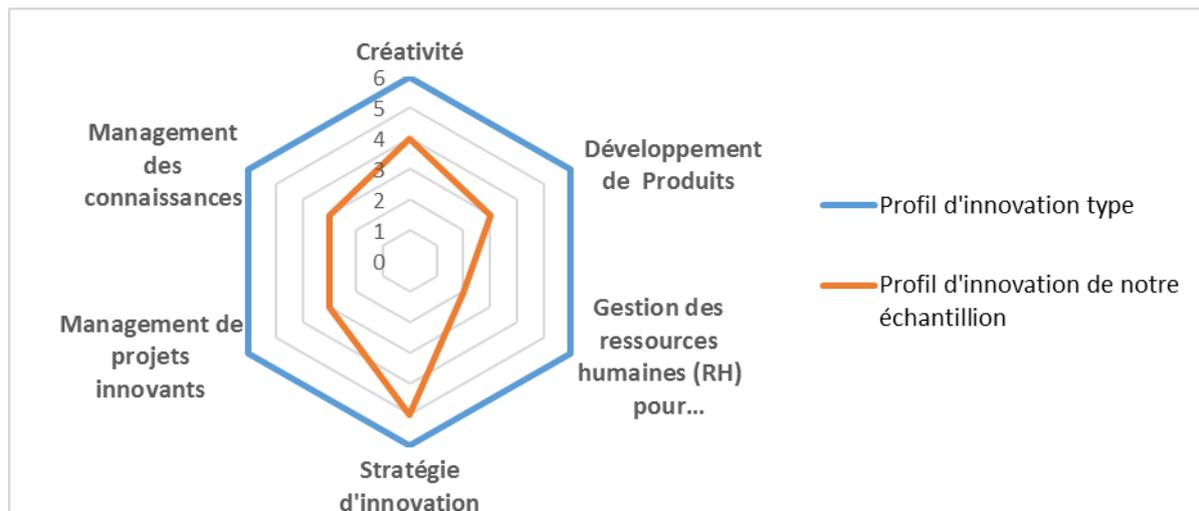
Notre étude est appliquée au contexte algérien. Elle s'intéresse à un échantillon de sept entreprises du secteur électronique et électroménager. Elle vise à montrer le lien entre la stratégie d'innovation et la capacité d'innovation de l'entreprise. A cette fin, nous utiliserons le cadre de mesure de (Morel, Camargo et al. 2012) qui s'appuie sur les critères suivants : la créativité, développement de produits, la gestion des ressources humaines pour l'innovation, la stratégie d'innovation, le management des projets innovants et in fine le mangement des connaissances. Ceux-ci, nous permettront de définir le profil d'innovation de l'entreprise et d'illustrer par voie de conséquence l'objectif arrêté au préalable. Quant à la collecte des données, nous avons administré un questionnaire aux dirigeants des dites entreprises, durant le mois de mai 2016, pour évaluer les critères susmentionnés.

2.2. ANALYSES ET INTERPRETATIONS DES RESULTATS

Le profil d'innovation type suppose que l'entreprise dispose d'un processus créatif, lui permettant de concevoir et de générer de nouveaux concepts, produits et de lancer des futurs projets, tout en capitalisant les connaissances acquises pour améliorer le processus d'innovation. Ce cheminement ne peut se concrétiser sans la formalisation préalable de la stratégie d'innovation. L'analyse et l'interprétation des données récoltées nous a permis d'obtenir le profil d'innovation de notre échantillon d'entreprises objet de notre étude, dont les détails sont exposés ci-dessous :

Figure2.Profil d'innovation de notre échantillon d'entreprises

¹¹ Direction que prend une organisation, une entreprise dans le but d'augmenter son efficacité



Source : élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête

- Créativité

Il s'agit de la quête de nouvelles idées et l'utilisation des différents outils pour générer de nouveaux concepts et lancer de futurs projets. Cependant, 57% des entreprises interrogées ont conscience de l'intérêt de l'organisation, la récolte et la gestion d'informations. Elles utilisent des outils pour encourager la créativité de manière obligatoire. Elles intègrent les parties prenantes en cours de conception pour favoriser la créativité.

Tandis que 43% des entreprises restantes se limitent à l'observation du client au cours de la conception, responsabilisent une seule personne en particulier pour l'usage de ces outils qui favorisent la créativité.

- Conception et développement de produit innovant

L'existence d'une méthodologie d'aide à la conception, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, ainsi que les outils d'aide à la conception favorisent le développement de nouveaux produits. 71% d'entreprises questionnées adhèrent à cette vision, mais avec des disparités dans l'adoption des différents éléments cités plus haut, ainsi :

- Une entreprise utilise les outils d'aide à la conception comme pratique courante. La seconde combine plusieurs outils dans le but de générer un nouveau produit innovant. Alors, qu'une autre ne les intègre jamais dans son processus de conception. Néanmoins, les deux dernières se limitent à l'usage de logiciels exclusivement pour la réalisation des plans.
- Dans l'ensemble, il existe une méthodologie d'aide à la conception, sauf que deux de ces entreprises l'utilisent de manière systématique. Par contre, les trois autres la sollicitent exceptionnellement, selon le type de projet.
- Trois entreprises de notre échantillon détiennent un centre de conception permettant de recevoir et d'échanger en interne, grâce à des outils de communication numériques. En revanche, les deux autres entreprises possèdent des ressources permettant le maquettage et la réalisation des premiers essais, même basiques.

Les 29% d'entreprises subsistantes se contentent d'un accès internet pour la recherche d'informations et ne disposent ni d'outils d'aide à la conception, ni de méthode particulière (fonctionnement empirique).

- Gestion des ressources humaines (RH) pour l'innovation

Stratégie et capacité d'innovation : essai d'analyse d'un échantillon d'entreprises du secteur de l'électronique et de l'électroménager-Algérie- (pp 1-16)

La gestion des compétences et du savoir-faire de l'entreprise encouragent l'innovation par la prise de risque et la proposition d'idées nouvelles par les salariés, qui sont stimulés par des mesures de récompenses. Pour notre terrain d'étude, nous avons observé que trois entreprises de notre échantillon possèdent un système de gestion des compétences et du savoir-faire. Les trois autres associent les formations aux projets d'innovation. Du reste, les compétences ne sont pas gérées et les savoirs ne sont pas formalisés au niveau de la dernière entreprise. Aucune action spécifique n'est retenue pour récompenser et générer de nouvelles idées pour 57% des entreprises et les 43% se départagent le reste à savoir :

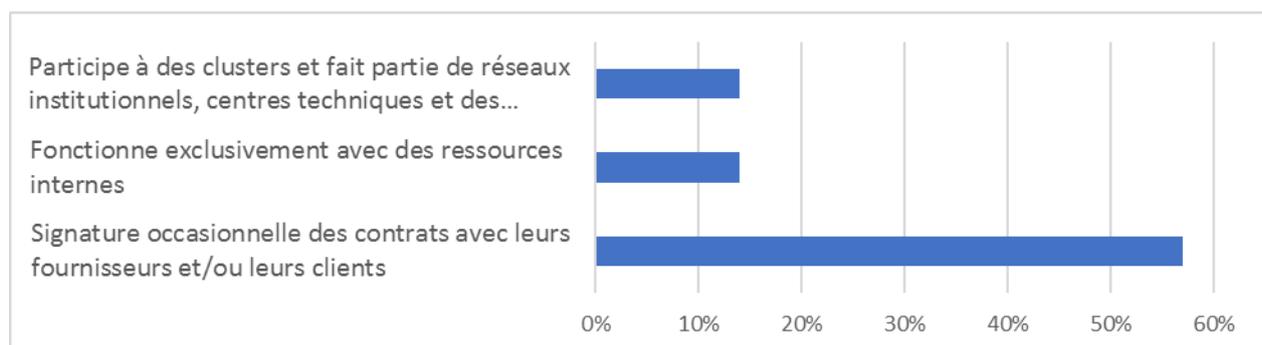
- 14% récompensent uniquement les projets profitables ;
- 28% assurent une promotion et/ou une récompense à leurs salariés sur la prise de risque et la proposition d'idées nouvelles.

- Stratégie d'innovation

Rappelons qu'une formalisation de la stratégie d'innovation permet de piloter correctement les processus de développement de nouveaux projets innovants. Particulièrement, lorsque l'entreprise intègre les besoins des clients, les réseaux d'innovation et mobilise les finances nécessaires pour la réussite des projets. L'ensemble des entreprises interrogées ont conscience de la nécessité d'intégrer l'innovation à la stratégie de l'entreprise. Notamment, 57% d'entreprises affirment formaliser des réunions internes de définition de la stratégie pour choisir les projets prioritaires. On relève aussi que pour 14% d'entreprises, la réflexion stratégique se fait éventuellement projet par projet. D'autre part, 29% d'entreprises détiennent une stratégie qui n'est ni formellement formulée, ni partagée.

Pour le fonctionnement en réseaux, nous avons observé trois types d'entreprises. Une catégorie qui se limite à la signature occasionnelle des contrats avec leurs fournisseurs et/ou leurs clients. Une seconde catégorie qui fonctionne exclusivement avec des ressources internes. Et une dernière qui participe à des clusters et fait partie de réseaux institutionnels, centres techniques et des universités (Figure 3).

Figure 3. Fonctionnement en réseau



Source : élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête

Pour l'ensemble des entreprises interrogées, les connaissances du client et de sa perception des produits sont combinées entre les différents services. Or, seulement, 71% organisent des enquêtes de satisfaction afin de produire des concepts et des produits adéquats.

Quant au volet financement, nous avons noté que trois entreprises mobilisent et activent les financements spécifiques pour chaque projet. Une entreprise a recours à l'autofinancement en fonction des crédits disponibles et une autre étudie des solutions de financement au besoin, tel que

Stratégie et capacité d'innovation : essai d'analyse d'un échantillon d'entreprises du secteur de l'électronique et de l'électroménager-Algérie- (pp 1-16)

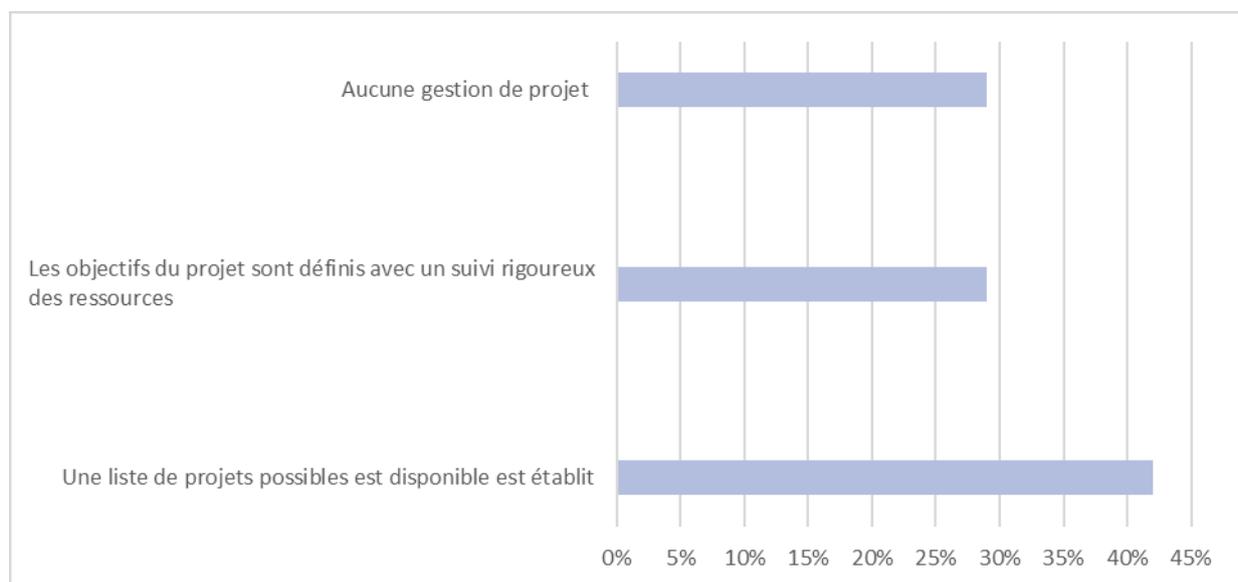
la prise de contact avec les banques. In fine, les deux dernières entreprises de notre échantillon ne réservent aucun budget à l'avance pour la gestion des projets.

- Management de projets innovants

Il s'agit d'un ensemble d'étapes coordonnées de la manière la plus efficace pour structurer, assurer et optimiser le bon déroulement du projet. Elles permettent éventuellement de s'assurer du suivi et des prises de décisions favorables pour son succès.

La gestion de projet dans notre travail se définit en trois catégories d'entreprises. La première établit une liste de projets possibles avec quelques informations. La seconde détermine les objectifs du projet avec un suivi rigoureux des ressources. Cependant, il n'existe aucune gestion de projet pour la dernière catégorie.

Figure 4. Gestion de projet



Source : élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête

La gestion du portefeuille de projets innovants est formalisée au niveau d'une seule entreprise. Par ailleurs, deux entreprises sur sept détaillent leurs projets. Ils sont priorisés selon des critères financiers. Cependant, deux autres entreprises se limitent à lister leur portefeuille projets. Toutefois, la gestion du portefeuille projet n'est pas formalisée pour les deux dernières entreprises.

L'organisation des responsabilités liées à l'innovation n'est structurée qu'au niveau de deux entreprises de notre échantillon, qui ont mis en place toute une gestion intégrée des tâches. Les deux autres responsabilisent leur bureau d'étude pour la gestion des projets. Une entreprise se limite à nommer un responsable par projet. Tandis que, pour les dernières entreprises, les tâches ne sont pas clairement affectées et aucun responsable de projet n'est désigné.

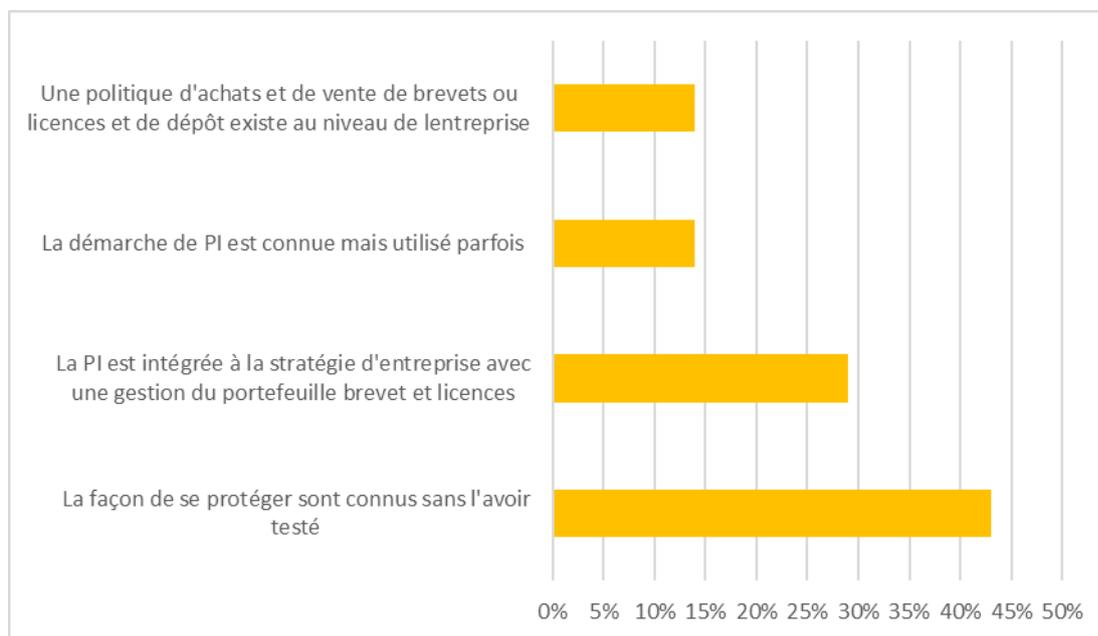
- Capitalisation des idées et des concepts

Par la capitalisation des idées et des concepts nous sous-entendons la façon dont les nouvelles connaissances sont réutilisées et améliorées à chaque nouveau projet, afin de gagner en performance. Dans notre travail, nous avons traité trois points :

Stratégie et capacité d'innovation : essai d'analyse d'un échantillon d'entreprises du secteur de l'électronique et de l'électroménager-Algérie- (pp 1-16)

- Le premier concerne l'amélioration continue des processus d'innovation. 57% des entreprises questionnées déclarent avoir un processus de pilotage des projets d'innovation, qui est amélioré de manière empirique. De même que le processus d'innovation fait l'objet de réflexion et d'analyses régulières, et génère des plans d'actions en vue d'améliorer le processus des 43% d'entreprises de notre échantillon.
- Le second point a trait à l'importance de PI¹² et la façon de se protéger sont connus par quelques entreprises sans l'avoir testé. Alors que d'autres entreprises à des pourcentages différents (Figure 5) :
 - intègrent la PI à la stratégie d'entreprise avec une gestion du portefeuille brevets et licences
 - connaissent la démarche de PI et l'utilise parfois
 - ont une politique d'achats et de vente de brevets ou licences et de dépôt.

Figure 5. Politique de gestion de la propriété industrielle



Source : élaboré par l'auteur sur la base des données de l'enquête

- Le dernier point aborde le retour d'expérience et la formalisation des connaissances. D'ailleurs, nous n'avons enregistré aucune activité de retour d'expérience et de formalisation des connaissances pour 57% d'entreprises. Cependant, les connaissances acquises sont centralisées dans un dossier pour 29 % d'entreprises et 14% ont une base de connaissances mise en place et son exploitation fait partie du processus d'innovation

6. CONCLUSION

La stratégie et la capacité d'innovation nécessitent une compréhension des enjeux stratégiques et des marchés de l'entreprise. Ce qui exige une bonne connaissance de l'entreprise et l'implication de l'ensemble des acteurs concernés par le processus d'innovation.

Notre travail est basé sur une étude qui avait pour objectif de mettre en évidence le lien entre la stratégie d'innovation et la capacité d'innovation. Ainsi, l'analyse et l'interprétation des résultats, le

¹²La propriété industrielle

Stratégie et capacité d'innovation : essai d'analyse d'un échantillon d'entreprises du secteur de l'électronique et de l'électroménager-Algérie- (pp 1-16)

traitement de chaque critère nous amène à ébaucher le profil d'innovation de notre échantillon d'étude constitué de sept entreprises et faire ressortir la stratégie d'innovation comme point fort. L'ensemble des dirigeants questionnés confirment qu'une stratégie d'innovation intégrée encourage et développe la capacité d'innovation des entreprises, tout en engageant les efforts indispensables à sa concrétisation.

En outre, la gestion des ressources humaines pour l'innovation et la capitalisation des idées et des concepts sont des points à améliorer.

Eventuellement, il est nécessaire d'entreprendre des actions pour stimuler et générer de nouvelles idées, en mettant en place un système de récompenses et/ou de promotions. En plus, gratifier les effectifs innovateurs et incorporer des connaissances nouvelles, en favorisant l'amélioration continue des processus d'innovation, et mettre en place une politique de gestion de la propriété industrielle.

Cette étude limitée à un seul secteur d'industrie et un nombre réduit d'entreprises, ouvre d'autres opportunités, sur d'autres perspectives avec l'intégration d'un plus grand nombre d'entreprises du même secteur et /ou de secteurs différents. A cet effet, agir en conséquence pour dynamiser l'économie algérienne et soutenir la croissance économique future.

7. BIBLIOGRAPHIE

- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
- Adler, P. S., & Shenhar, A. (1990). Adapting your technological base: the organizational challenge. *MIT Sloan Management Review*, 32(1), 25.
- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(01), 69-111.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*, 4(2), 125-137.
- Desouza, K. C., Dombrowski, C., Awazu, Y., Baloh, P., Papagari, S., Jha, S., & Kim, J. Y. (2009). Crafting organizational innovation processes. *Innovation*, 11(1), 6-33.
- Fernez-Walch, S., Gidel, T., & Romon, F. (2004). Le management de portefeuilles de projets d'innovation (MPPI). *GESTION 2000.*, 21, 137-152.

- Galvez Manriquez, D. (2015). *Évaluation de la capacité à innover : une approche par auto évaluation et suivi supporté par des analyses multicritères dynamiques*. Université de Lorraine.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management*

journal, 17(S2), 109-122.

- Howe, J. (2006). The rise of crowdsourcing. *Wired magazine*, 14(6), 1-4.
- Huet-Kouo, D. (2015). *Le management de l'innovation et évolution de l'ISO 9001*. Paper presented at the QUALITA'2015.
- Jenssen, J. I., & Jorgensen, G. (2004). How do corporate champions promote innovations ? *International Journal of Innovation Management*, 8(01), 63-86.
- Jenssen, J. I., & Randoy, T. (2006). The performance effect of innovation in shipping companies. *Maritime Policy & Management*, 33(4), 327-343.
- Jong, J. P. J., & Brouwer, E. (1999). *Determinants of the innovative ability of SMEs: literature review*: EIM, Small Business Research and Consultancy.
- Koc, T., & Ceylan, C. (2007). Factors impacting the innovative capacity in large-scale companies. *Technovation*, 27(3), 105-114.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Koivisto, T. (2005). Developing strategic innovation capability of enterprises. *Theoretical and methodological outlines of intervention*. Espoo : VTT Publications. (ProACT).
- Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World development*, 20(2), 165-186.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377-400.
- Le comité d'experts, s. l. i. d. l. e. (2009). Innovation et stratégies d'entreprise : pourquoi le Canada n'est pas à la hauteur. *Conseil des académies canadiennes*.
- Lendel, V., & Varmus, M. (2011). Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise. *Economics and management*, 16, 819-825.
- Lendel, V., & Varmus, M. (2012). Proposal of the evaluation system of preparedness of businesses for implementation of an innovation strategy. *Business : Theory and Practice/Verslas : Teorijair Praktika*, 13(1), 67-78.
- Loilier, T., & Tellier, A. (2013). *Gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter* : Éditions EMS.
- Morel, L., Camargo, M., & Boly, V. (2012). Mesure de las Capacitesa Innover PMI/PME. *Le grand Livre de l'Economie PME*, 123-145.
- Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A., & Hii, J. (2001). A framework for analysing

Stratégie et capacité d'innovation : essai d'analyse d'un échantillon d'entreprises du secteur de l'électronique et de l'électroménager-Algérie- (pp 1-16)

business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policymakers in two European regions. *Integrated manufacturing systems*, 12(2), 114-124.

- Noblet, J.-P., & Simon, É. (2010). La capacité d'absorption, un état de l'art. *Management & Avenir* (5), 33-50.
- Nybakk, E., & Jenssen, J. I. (2012). Innovation strategy, working climate, and financial performance in traditional manufacturing firms: An empirical analysis. *International Journal of Innovation Management*, 16(02), 1250008.
- Ouedraogo, A. (2006). Innovation, compétitivité et croissance des PME : expériences de deux entreprises du secteur biotechnologique au Québec. *Les actes du 5e congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, université de Sherbrooke*.
- Penan, H., & Fréchet, M. (2004). Etat de l'art des thèses en Stratégie : Période 2000-2003. *Source : [http://www.strategie-aims.com/Arc/Etat Strategie.pdf](http://www.strategie-aims.com/Arc/Etat%20Strategie.pdf)*.
- Periac, F. (2014). *Les concepts de " diversité culturelle " et de " capital social " comme facteurs explicatifs de la capacité d'innovation des organisations et des territoires*. Université Jean Monnet-Saint-Etienne.
- Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44-54.
- Porter, M. E., & Ketels, C. H. (2003). UK competitiveness: moving to the next stage.
- Ramanujam, V., & Mensch, G. O. (1985). Improving the strategy-innovation link. *Journal of Product Innovation Management*, 2(4), 213-223.
- Raynal, F., & Rieunier, A. (2007). Pédagogie : dictionnaire des concepts clés : apprentissages, formation, psychologie cognitive (6e éd.). *Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine) : ESF éditeur*.
- Romon, F., & Fernez-Walch, S. (2013). *Management de l'innovation de la stratégie aux projets* : Vuibert.

- Sánchez, A., Lago, A., Ferràs, X., & Ribera, J. (2011). Innovation management practices, strategic adaptation, and business results: evidence from the electronics industry. *Journal of technology management & innovation*, 6(2), 14-39.
- Saunière, J.-C., & Leroyer, S. (2012). *Innovation collaborative et propriété intellectuelle* :

Stratégie et capacité d'innovation : essai d'analyse d'un échantillon d'entreprises du secteur de l'électronique et de l'électroménager-Algérie- (pp 1-16)

Quelques bonnes pratiques : Institut national de la propriété industrielle "INPI".

- Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A., & Kreuz, P. (2003). Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of strategic marketing*, 11(2), 117-132.
- Schroeder, H. (2013). Strategic innovation for business performance: the art and science of transformation. *Technology Innovation Management Review*, 3(9), 6.
- Slaouti, A. (2011). Quelles stratégies pour la création et le développement de pme innovantes en Algérie. *Avril-Mai-Juin 2011*, 1(2), 112.
- Zahra, S. A., & Das, S. R. (1993). Innovation strategy and financial performance in manufacturing companies: An empirical study. *Production and operations management*, 2(1), 15-37.
- Zhao, H., Tong, X., Wong, P. K., & Zhu, J. (2005). Types of technology sourcing and innovative capability: An exploratory study of Singapore manufacturing firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 16(2), 209-224.