

L'innovation et la croissance des jeunes entreprises: vers quelle relation?
Cas de la SARL MAHBOUBA

Dr.Bousbaa Hana

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université Badji Mokhtar, Annaba.

Email :bousbaahana@yahoo.fr

Résumé

« Contrairement aux grandes groupes, les petites entreprises ne mènent qu'un projet d'innovation ou de développement à la fois. Il devient, de fait, extrêmement stratégique »¹

Aussi l'observatoire européen des PME ouvre son rapport sur les PME technologiques par la phase suivante : « la richesse des économies modernes dépend dans une large mesure de leur capacité à générer de nouveaux savoirs, à innover et à évoluer sur le plan technologique. Les PME de haute technologie développent et appliquent des technologies innovantes, et ce faisant contribuent accroître les niveaux de vie, l'emploi, la productivité et la compétitivité,² donc la question de leur croissance – jeune entreprise-effective est cruciale. Aujourd'hui, l'innovation est au cœur de l'avantage concurrentiel de la croissance à long terme et de la différenciation des entreprises dans une économie mondiale basée sur le savoir, l'innovation dans les entreprises à fait l'objet d'attention de la part des chercheurs. Leur croissance en revanche a été moins explorée. Innovation et croissance apparaissent donc comme des processus particulièrement complexes. Cette intervention s'interroge précisément sur leur relation.

Mots clés : théories de croissance, stratégie de croissance, innovation, jeune entreprise, PME.

المخلص:

على عكس المؤسسات الكبيرة، تحتاج المؤسسات الصغيرة إلى الابتكار والإبداع، لتضمن نجاح إستراتيجيتها، وقد ورد في التقرير الأوروبي Observations of European SMES أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة، ذات التكنولوجيا العالية تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذا التقليل من البطالة و رفع مستوى المعيشة، وبالتالي فإن مسألة نموها أثارت العديد من التساؤلات ، خاصة و أنها لم تحظى بالقدر الكافي من الدراسات. و يعتبر الابتكار كأحد مقومات الميزة التنافسية للمؤسسة التي تضمن لها البقاء و النمو على المدى الطويل. و عليه فان علاقة الابتكار والنمو تظهر كعملية معقدة تتطلب الدراسة. و هذه الدراسة تحاول على وجه التحديد البحث في علاقة الابتكار بنمو المؤسسات

الصغيرة.
الكلمات المفتاحية : نظريات النمو، إستراتيجية النمو، الابتكار، المؤسسات الحديثة،
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Introduction :

Dans ce contexte économique instable où ,d'un part, les évolutions techniques sont rapides , l'innovation devient un facteur essentiel pour la compétitivité , la croissance et la création de valeur des entreprises³.D'autre part, la croissance d'entreprise définie comme un phénomène complexe, initialement développée dans le champs des sciences économiques, la problématique de la croissance de l'entreprise bénéficie aujourd'hui d'un intérêt accru des chercheurs en sciences de gestion et finance.

Les contributions sont abondantes et les idées véhiculées par celles-ci convergent aujourd'hui sur un point : la croissance peut prendre différentes formes selon les stratégies adoptées par l'entreprise qu'elle soit interne, externe ou hybride, dans les divers cas la croissance est considérée comme la mesure de performance la plus importante.

Cette intervention s'article autour de deux questions principales sous-jacentes : que savons-nous aujourd'hui au sujet de la croissance ? Peut-on considérer l'innovation comme un facteur de croissance des jeunes entreprises ?

C'est ainsi que nous essayerons à travers cette communication d'aborder les points suivants :

- I. Les Approches théoriques de la croissance.
- II. La stratégie de croissance.
- III. Le rôle de l'innovation dans la croissance d'entreprise.
- IV. La stratégie de croissance par l'innovation : **Cas SARL MAHBOUBA**

I. Les approches de la croissance de l'entreprise

L'étude de la croissance de l'entreprise aborde des théories variées tels que l'objet, le processus, les facteurs et les stratégies de la croissance de l'entreprise. Il en ressort un débat riche et étroitement lié aux différentes représentations théoriques de l'entreprise, de ses objectifs prioritaires et ses limites.

I-1. Le courant basé sur les ressources

L'approche par les ressources dont les fondements ont été proposés par Edith Penrose (1959)⁴ , s'est avérée ces vingt dernières années comme une grille d'analyse pertinente pour éclairer de nombreux

questionnement ayant attiré à l'entreprise, mais insuffisamment explicités par l'approche de I-O (Input/ Output). En effet, l'approche par les ressources révèle de nombreux apports pour formuler la stratégie de l'entreprise, déterminer les alliances et fusions acquisitions ou construire l'avantage concurrentiel au regard de l'approche traditionnelle.⁵

I-1-1. Croissance et théorie économique

La plupart des entreprises ne croissent pas ou peu. Pourtant la théorie économique néoclassique postule, au travers de la théorie des économies d'échelle, que la taille des entreprises ne serait que le résultat du mécanisme de marché qui les pousse à croître jusqu'à leur taille optimale sous peine de disparaître. Par conséquent, la croissance étant considérée comme « naturelle » pendant de nombreuses années, elle n'a fait l'objet que de peu de chercheurs.⁶

- **Les économies d'échelle :**

Les économies d'échelle jouent un rôle fondamental dans le modèle économique néoclassique, ou marshallien, qui à long terme a dominé la science économique. Les économies d'échelle existent dès qu'une plus grande entreprise, en raison de sa seule taille, arrive à produire des biens et des services plus efficacement que ne le ferait une petite entreprise. Elles peuvent avoir différentes origines.

Ainsi Penrose (1959) les synthétise en deux grands groupes : les économies d'échelle de nature technologique et les économies d'échelle d'origine managériale.

- a- Les économies d'échelle technologiques:**

Les économies d'échelle technologiques, les plus classiques découlent essentiellement du recours à une échelle de production plus importante. Elles apparaissent quand, sous certaines conditions et pour un produit donné, des changements dans les montants ou les types de ressources utilisées dans la production permettent de produire une plus grande quantité, à un coût moyen moins élevé.

Leur existence dépend de la fonction de production : soit une fonction de production homogène $X = x(K, T)$ où :

X, le niveau de production par unité de temps,

K, la quantité de capital par unité de temps,

T, la quantité de travail par unité de temps.

Lorsqu'un accroissement simultané de tous les facteurs entraîne une augmentation plus que proportionnelle du bien produit on est en présence d'un rendement d'échelle croissant :

$$A^d x = x(ak, aT) \text{ avec } d > 1$$

Les économies d'échelle sont conceptualisées par la fonction de coût moyen de production de long terme (CML).

En réalité, comme le souligne Penrose, les effets de ces changements technologiques sur le coût en deux causes différentes : d'une part, une meilleure productivité physique de la nouvelle combinaison de ressource et d'autre part, un recours à des facteurs de production meilleur marché.⁷

b- les économies d'échelle managériales :

Le travail de *Penrose* (1959) est important à plusieurs titres, tout d'abord, il se détache de la théorie néo-classique qui explique la croissance des entreprises par l'optimisation, de l'allocation des ressources en vue d'atteindre une taille idéale liée à l'existence d'un minimum sur leur courbe de coût (figure 1). Selon cette approche, la croissance n'était en fait qu'un accroissement de volume de production consécutif à cette optimisation. Partant du constat que les entreprises sont avant tout des aventures humaines, *Penrose* associe la gestion de croissance aux objectifs personnels et aux compétences de l'équipe dirigeante (cadres, dirigeants et administrateurs de l'entreprise). Sur cette base, elle explique que la croissance n'est pas automatique mais résulte d'un plan dont la conception et la gestion par l'équipe dirigeante sont influencées par les mutations de l'environnement de l'entreprise. Elle propose ensuite de concevoir l'entreprise comme un ensemble de ressources qui sont combinées par l'équipe dirigeante afin de délivrer des « services »⁸ permettant de mener à bien les activités de l'entreprise.⁹

En résumé, les économies managériales selon *Penrose* apparaissent :

1. lorsqu'une plus grande entreprise peut tirer profit de la division des tâches managériales et de la mécanisation de certains processus administratifs,
2. Lorsqu'elle peut tirer un meilleur parti des ressources humaines existantes,
3. Lorsqu'elle peut gérer ses réserves de façon plus économique,
4. Lorsqu'elle peut acheter et vendre à moindre de coût,
5. Lorsqu'elle peut acquérir du capital à des conditions plus avantageuses,
6. Lorsqu'elle peut supporter financièrement la recherche.

La théorie de *Penrose* souffre toutefois de **trois limitations importantes**:

Premièrement, l'analyse néoclassique ne s'intéresse pas à ce qui se passe au sein de l'entreprise, cette théorie considère l'entreprise comme une « **boîte noire** ». *Coriat et Weinstein* dans leurs ouvrages " les nouvelles théories de l'entreprise" attestent que la boîte noire est décrite par les éléments quantifiables qui traversent ses frontières, concrètement, l'entreprise a pour fonction principale de transformer des inputs (capital, travail) en outputs (biens et services marchands) .¹⁰

Deuxièmement, la contribution de *Penrose* est essentiellement conceptuelle.¹¹

Troisièmement, elle exerce son activité sur un marché de concurrence pure et parfaite, caractérisé par cinq hypothèses de base : l'hypothèse de l'atomicité du marché, l'hypothèse de la libre entrée et sortie du marché, l'hypothèse de l'homogénéité des produits, l'hypothèse de la mobilité des facteurs de production, l'hypothèse de l'information parfaite.¹²

I-1-2 . Les autres courants basés sur les ressources

Ces approches, inspirées des travaux de *Penrose* (1959) et développées entre autres à partir des travaux de *Wernerfelt* (1984), *Hamel et Prahalad* (1990), *Crant* (1991) et *Barney* (1991) introduisent en clarifiant plusieurs concepts fondamentaux. Premièrement les ressources propres à l'entreprise constituent le développement sur une grande échelle.¹³

A ce niveau, on introduit une importante limitation au potentiel de croissance liée à la capacité marginale nécessaire pour la mise en œuvre de tout plan de croissance. Elle expose que la capacité d'une équipe n'est pas extensible du fait d'un processus d'apprentissage¹⁴, du temps nécessaire à l'acquisition d'expérience et de difficulté d'intégrer des nouveaux gestionnaires dans l'équipe existante. Elle décrit ainsi un processus continu liant croissance et accumulation d'expérience managériale et souligne la difficulté de l'accélérer. Ce phénomène est encore parfois nommé « effet Penrose » elle s'intéresse également à l'existence de PME face aux grandes entreprises et introduit la notion d'interstices¹⁵ pour expliquer que des petites entreprises peuvent se développer à l'abri de concurrence des plus grandes entités.

- **Synthèse des caractéristiques des ressources de la firme**

Ainsi la nature des ressources peut être financière, humaine, physique ou organisationnelle, elles peuvent être combinées et déployées dans le cadre de fonction de soutien, de production, ou dans

le cadre de l'action qui sera menée dans l'avenir particulièrement axée sur l'innovation.

Néanmoins, pour être à la source d'un avantage compétitif, il faut combiner les ressources, cette combinaison peut développer des capacités dites « capacité dynamique » ou « capacité organisationnelle » qui permettent le développement de l'entreprise et son adaptation à son environnement.¹⁶

I-2. Courant déterministe

I-2-1. Les stades de développement des entreprises

Cette approche est principalement composée de travaux visant à décrire les étapes de la vie des entreprises, aussi appelées stades de développement.

Chaque étape est caractérisée par une modification du rôle du management, du style de management, de la structure de l'organisation et/ou de la stratégie.¹⁷

Une grande partie des auteurs qui se sont intéressés à la métamorphose de l'entreprise propose 5 étapes de développement (Creiner 1972, Churchill et Lewis 1983, Scott et Bruce 1987).

L'hypothèse centrale de la plupart de ces modèles est donc que l'entreprise croît comme si elle était un organisme vivant, selon Levie et Lichtenstein (2010), on peut déduire trois propositions : premièrement, tout comme pour un être vivant qui grandit, on peut clairement identifier des stades distincts au sein d'une entreprise qui croît. Deuxièmement, la séquence de ces stades de croissance prédéterminée et donc prévisible, troisièmement les entreprises se développent sur base de règles prédéterminées, depuis un état que certains qualifient de primitif jusqu'à un état de réalisation et de maturité.

➤ Critiques :

Les principales critiques tiennent aux éléments suivants :

Premièrement, l'identification et la description exacte des phases restent floues, l'hétérogénéité des propositions sur le nombre de phases et la diversité des critères à prendre en considération pour les décrire en attestent.

Deuxièmement, rien ne permet d'affirmer que toutes les entreprises passent successivement et inévitablement par chacune des phases. Les modèles apparaissent trop déterministes et l'analogie biologique qui est supposée expliquer la logique de l'évolution de l'entreprise n'est pas suffisante. Troisièmement, la majorité des modèles se focalisent

sur des variables internes à l'entreprise et négligent l'influence de l'environnement.

I-2 -2. la théorie de l'écologie des populations

Hannan et Freeman 1977, soutient que les conditions présentes dans l'environnement externe de la firme sont les principaux déterminants de la survie d'entreprise.¹⁸

L'écologie des populations est souvent citée dans la recherche directement liée à la croissance d'entreprise. Ceci provient essentiellement du fait qu'elle propose une analyse plus pertinente au niveau d'une population d'entreprise qu'au niveau d'une entreprise isolée.

I-3 . Courant volontariste

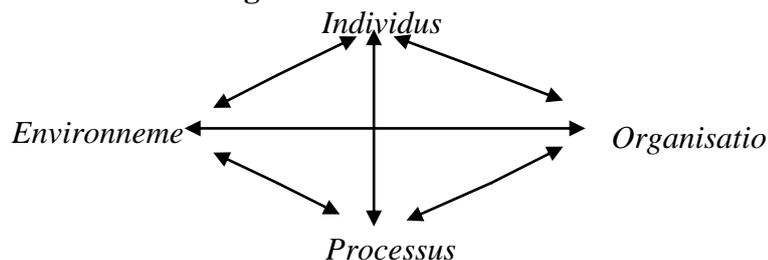
I-3-1. Approches centrées sur l'individu

Nous présentons les différents modèles de manière chronologique

a- Le modèle Gartner :

A l'instar des recherches sur les déterminants de la croissance la majeure partie de la littérature sur la création d'entreprise s'est concentrée sur un ou plusieurs aspects particulières de ce phénomène sans chercher à développer un cadre global d'analyse (Gartner 1985) qui a proposé un modèle d'analyse de la création d'entreprise intégrant la majorité des variables utilisées par la littérature entrepreneuriale pour décrire les phénomènes d'entrepreneuriat. Son modèle est composé de 4 dimensions :

Figure 01: le modèle de Gartner



Source : Frank Janssen, op cit, p 79

b-Le modèle de Davidsson

Davidsson (1991) a développé un modèle économico-psychologique des déterminants de la croissance .cet auteur estime que la croissance est également influencée par la motivation à croître du dirigeant.

I-3-2 Approche stratégique:

Le modèle d'Ansoff (1989), qui définit les axes de croissance interne de produits et de marchés fournit également de manière

implicite une hiérarchisation des modes de développement de l'entreprise. Les axes de développement doivent d'abord s'établir au sein du même secteur, au sein de la même activité. Puis, lorsqu'un axe est saturé, il devient possible d'envisager une diversification sur le plan du métier ou sur celui de la mission, la diversification totale ne devenant qu'une solution ultime car elle est la plus risquée.¹⁹ Ainsi Hay & Kamshad (1944) distinguent l'élargissement de la gamme de produits, l'ouverture à des nouvelles zones géographiques, l'investissement dans l'innovation de produit et les acquisitions. De même Robert (2003) développe sur base des travaux de Ansoff un schéma simplifié à trois axes incluant l'approfondissement du marché initial, l'extension de l'offre de produit où l'ouverture à de nouveaux marchés géographiques. La principale contribution de ces typologies est d'avoir bien mis en évidence l'importance de l'analyse de l'environnement compétitif et des choix à réaliser par les dirigeants de l'entreprise. au niveau du processus d'élaboration de la stratégie, dans un élan en faveur de la planification stratégique, nombre de chercheurs, enseignants, consultants et autres entrepreneurs à succès ont proposé des guides pratiques en vue d'aider les entrepreneurs à développer leur plan d'affaires.

II. La stratégie de croissance

La notion "stratégie de croissance" renvoie à l'adoption par l'entrepreneur de lignes directrices pour guider le développement de son entreprise à moyen ou à long terme. plus particulièrement elle implique le choix d'une voie de croissance.

• pourquoi viser la croissance de l'entreprise ?

Il est probable que l'entreprise ne crée de la valeur que si elle croît, quantitativement et surtout qualitativement c'est du au fait que le temps – comprenez: la concurrence – ne s'arrête jamais.

L'entreprise pour atteindre une valeur ajoutée optimale des lors que les conditions suivantes sont remplies :

- Le management et les propriétaires sont sur la même longueur d'onde,
- Le management Examine les faits professionnellement,
- Il y'a une "Business franchise" intéressante.²⁰

II-1. Les indicateurs de la croissance

La croissance est pour la plupart des dirigeants d'entreprise, un objectif récurrent. divers indicateurs sont suggérés dans la littérature pour en rendre compte.

Tableau 01 : Quelques indicateurs pour mesurer la taille d'une organisation et sa croissance.

Indicateurs	De flux	De stock
En unités physiques	Production	Effectifs Capacité de production Nombre de clients
En unités monétaires	Chiffres d'affaires Masse salariale Valeur ajoutée Cash flow Bénéfice	Immobilisations Fonds propres Actifs net Valeur marchande, boursière

Sources: Fabien Blanchot, Olivier Meier, Voyage au cœur de la croissance des organisations, Stratégies de croissance, op cit, p 2.

II-2. Les modalités de la croissance

En stratégie, on considère qu'il existe quelque option clés dont les enjeux différents significativement, la distinction la plus fréquente est celle qui oppose croissance externe et interne.

a- La croissance interne

La croissance interne pour une firme est un processus de développement par lequel des unités économiques en investissement dans des capacités nouvelles de production et de vente en utilisant des ressources propres ou empruntées (sans l'intervention d'autres acteurs).c'est le mode principale de croissance d'entreprise.²¹

La croissance interne peut se traduire par d'investissements autofinancés ou financés par emprunt, l'augmentation des effectifs par l'embauche. Par la croissance interne, l'entreprise s'appuie sur se métiers traditionnels pour profiter:

- d'une demande forte pour ses produits,
- de ses efforts de recherche et développement se traduisant par des nouveaux produits,
- de ses capacités financières (capacité d'autofinancement et capacité d'endettement),
- de son potentiel humain (la qualité des hommes)²².

b- La croissance externe

La croissance externe pour une firme est une modalité de développement qui implique plusieurs entreprises concurrentes (stratégie de spécialisation) ou non (stratégie de diversification) qui aboutit à un transfert d'actifs existants, d'un acteur vers un autre et se

traduit finalement par une acquisition, cession de droits de propriété ; juridiquement: elle peut prendre la forme de fusion, absorption, association²³

c- Le choix d'un mode de croissance :

Bien que l'opposition croissance (interne ou externe) soit quelque peu brutale, elle présente l'intérêt de distinguer deux options fondamentales dans le développement de la firme, en ce qui concerne son mode de fonctionnement (autonome ou concerté) et le choix en matière de création de ressources. De manière générale, le choix entre ces deux modes de développement est étroitement dépendant du type d'entreprise et de la stratégie poursuivie.²⁴ Tout ce la présenter dans le tableau suivant :

Tableau 02 : Comparaisons entre la croissance interne et externe

Mode de croissance	Avantages	Inconvénients	Types d'entreprise concernées
Croissance interne	Exploitation d'un domaine connu permettant de capitaliser sur l'expérience et savoir accumulé, Maintien de l'identité de l'entreprise, Présentation de l'indépendance, Absence réorganisation ou de restructuration.	Vulnérabilité de l'activité en cas de changement de conjoncture ou de maturité de marché, Difficultés pour atteindre une taille critique suffisante Délais d'apprentissage longs.	TPE et PME familiales non cotés en bourse, entreprise ayant fait le choix de la spécialisation.
Croissance Externe	Accès rapide à de nouveaux domaines d'action, Développement à l'international, Exploitation de synergies de coûts ou de complémentarités, Augmentation du pouvoir de marchés de l'entreprise, Réduction de la concurrence.	Besoins en capacité élevée, Production de coordination et contrôle des activités regroupées, Coûts de l'intégration physique des activités (réorganisation), Intégration culturelle et managériale des entités délicates.entreprise globales ou mondiales, entreprises ayant fait le choix de la diversification ou l'intégration verticale.

Source : Olivier Meier, Guillaume Schier, Fusions-Acquisitions, 3^e édition Dunond, Paris, 2009, p 11.

III. Le rôle d'innovation dans la croissance d'entreprise

L'innovation est souvent perçue par les auteurs comme un objectif complexe qu'il est difficile de circonscrire. Cette section s'attache à définir ce que couvre ce concept.

III-1. Innovation : un concept protéiforme

Il existe un grand nombre de définitions de l'innovation. Après avoir présenté les plus récurrents, nous en exposerons les principales dimensions.

- **Vers une multiplicité des définitions :**

La diversité de ce que recouvre le concept d'innovation a conduit les chercheurs à utiliser selon les :

La diversité de ce que recouvre le concept d'innovation a conduit les chercheurs à utiliser selon les cas :

Une définition générale, telle (Schumpeter, 1951): "l'impulsion fondamentale qui met et maintient en mouvement la machine capitaliste est imprimée dans les nouveaux objets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transport, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle-tous éléments créés par l'initiative capitaliste"²⁵.

Aussi, le Manuel d'Olso définit l'innovation comme " la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un 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"²⁶.

- **Les sources et les types d'innovation**

L'économiste autrichien Joseph Schumpeter, un des précurseurs de l'économie de l'innovation, a identifié cinq sources de l'innovation :

- d- L'introduction d'un nouveau produit,
- e- L'introduction d'un nouveau marché,
- f- La création d'une nouvelle forme organisationnelle.

L'idée centrale de Schumpeter est qu'en innovant, les entreprises cherchent à capter des rentes monopolistiques. L'innovation consiste en une nouveauté qui donne à l'entreprise un statut de monopoleur sur un marché ou un segment de marchés. L'innovateur est un effet en mesure de créer une situation de rareté relative de l'offre qui lui permet d'extraire une rente²⁷.

- Le niveau d'analyse : qui est à l'origine de l'innovation? Et quel est le niveau d'analyse s'intéresse à l'initiateur de l'innovation.

En effet, cette dernière peut être le fruit du travail d'un individu spéciale d'un groupe d'individus ou le fait de l'entreprise elle-même .pour aboutir cette innovation peut également nécessiter une brique technologique non disponible au sein de l'entreprise et qu'il est essentiel d'importer via les partenaires extérieurs .si cette brique technologique est disponible dans l'environnement, elle doit néanmoins être intégrée dans l'entreprise, il existe de très nombreux types d'innovation, chacun produisant un output différent.

Tableau 03: Définition des plus courants concepts l'innovation, et outputs associés

Nature de l'innovation	Exemples d'outputs	Nature de l'innovation	Exemples d'outputs
Modulaire: innovation portant sur une partie d'un produit	Amélioration de l'optique de l'appareil photo d'un téléphone portable	Architecturale: innovation portant sur les biens d'un produit	Ajout d'une fonction nouvelle au téléphone portable.
Technologique: innovation mettant en œuvre une nouvelle technologie.	Mobilisation dans la production d'une technologie nouvelle.	Organisationnelle: innovation prenant la forme d'une nouvelle structure de l'organisation.	Modification de la structure pour s'adapter au marché.
Produit: innovation portant sur l'output du système de production	Produit nouveaux intégrant une nouvelle technologie.	Processus: portant sur le processus même de production ou sur les articulations de la chaîne de valeur.	Modification du system de production en modifiant le mode de fabrication.
Induite: innovation liée à la volonté de l'équipe managériale de l'organisation.	Choix du directeur R&D de modifier la chaîne de production.	Autonome: innovation liée à la volonté et aux initiatives de l'équipe de développement.	Choix de la direction générale de modifier la chaîne de production.
Itérative: innovation lente constituée d'un ensemble de modification se cumulant.	Lentes modifications technologiques et amélioration d'un produit.	Radicale: changement radical lié à une modification fondamentale de la technologie.	Introduction d'un produit satisfaisant un besoin nouveau ou un besoin non encore satisfait.

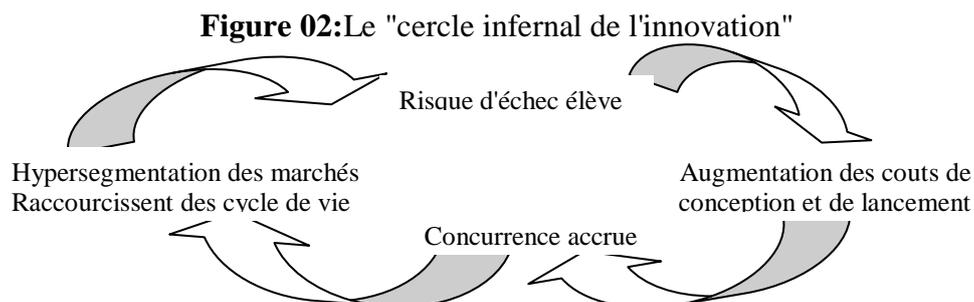
Source : Michel Barabel, Jean-Philippe Timsit, op cit, p p36-38.

III-2. L'innovation et lancement de nouveaux produits

L'innovation se présente aux entreprises sous forme d'un dilemme. En effet, comme le montrent l'analyse du portefeuille de produits et la théorie du cycle de vie, il est absolument nécessaire d'innover, afin de renouveler les gammes de produits arrivés enfin de cycle. Cette politique d'innovation permet de restaurer les marges, dans la mesure où un produit réellement innovant ne souffrira pendant un certain laps de temps en tout cas, aucune concurrence directe. La "prime à l'innovation" peut être importante; on constate ainsi sur de nombreux marchés que la firme pionnière garde une part de marché plus importante²⁸.

On peut cependant comprendre une certaine réticence à innover dans la mesure où l'innovation en marketing est très chère et très risquée. Parallèlement, le taux d'échec des nouveaux produits est très élevé. Les firmes peuvent donc être tentées de laisser le rôle d'innovateur à leurs concurrents, et d'avoir une politique d'imitation, elles bénéficieront alors des coûts déjà engagés en recherche, en communication, pour "convaincre" le marché.

Dans certains secteurs particulièrement concurrentiels, notamment au grand public on peut ainsi assister à un véritable cercle "infernale" de l'innovation²⁹.



Source: Armand Dayan, Manuel de gestion, volume 1, édition Ellipses France, 2009, p362.

III-3- L'innovation et la stratégie

Sous l'influence du premier ouvrage de Porter (1980), l'analyse structurelle de la stratégie a dominé les années 1980. Dans cette approche, les stratégies performantes dans une industrie sont déterminées par les cinq forces de la concurrence. En détectant les "facteurs clés de succès", l'analyse stratégique permet de choisir le meilleur positionnement possible. Dès lors, l'entreprise consacre

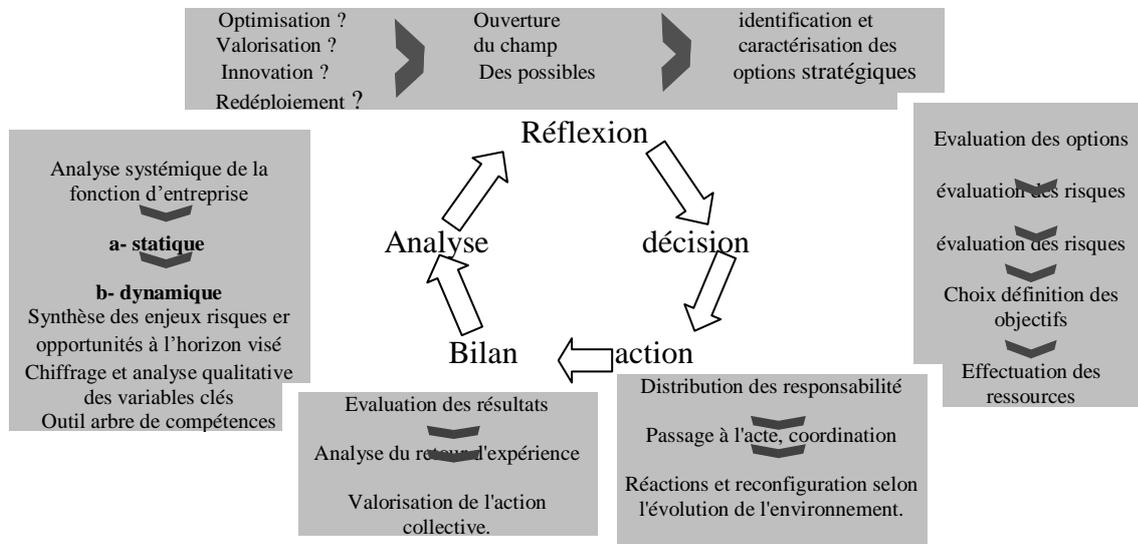
l'ensemble de ses ressources sur le long terme pour rendre durable l'avantage compétitif obtenu³⁰.

- **Les étapes du cycle stratégique de l'entreprise:**

Le thème de la "mobilisation permanente" de l'entreprise a envahi discours du management Si la mobilisation doit être générale, elle ne peut pas en aucun cas être permanente.

La stratégie de l'entreprise, doit être réfléchi, conçue, préparé, organisée.les responsables doivent se l'approprie avant que l'action ne soit engagée avec toutes les ressources et l'énergie nécessaires. L'action terminée, il est nécessaire de faire un bilan et de consolider la situation avant d'engager une nouvelle action, le processus est continu mais il est séquentiel. analyse pertinente de la situation, une bonne appréhension du champ des possibles, une réflexion suffisamment large et créative³¹.

Figure03: le cycle stratégique de l'entreprise.



Source: Marc Giget, La dynamique stratégique de l'entreprise, Dunod, France, 1998, p 260.

Au regard notamment du succès des entreprises japonaises dans les années 1980, cette vision classique de la stratégie a été remise en cause. Ainsi, pour comprendre ce succès, Hamel et Prahalad (1989, 1995) proposent une nouvelle conceptualisation de la stratégie au centre de laquelle le concept d'intention stratégique est développé. Partant de la firme plutôt que du secteur, l'analyse porte alors sur les "compétences centrales" de l'entreprise et sa volonté de révolutionner le

marché. Dans cette nouvelle doctrine, l'innovation stratégique, appelée aussi " stratégie de rupture" ou "stratégie disruptive" dans la littérature (Hamel, 1996) ³².

Nous pouvons mettre en lien ces définition de l'innovation stratégique avec les nouvelles recherche sur la dynamique concurrentielle et, particulièrement celles qui portent sur l'hyper compétions (D'aveni ,1999)

III-4. L'impact d'innovation sur la croissance d'entreprise

Il est bien établi et reconnu que l'innovation est le moteur de la croissance.de plus, la plupart des économistes sont d'accord pour reconnaître que les secteurs les plus innovantes auraient des taux de croissance plus élevés que les autres³³.

Au sein des PME à forte croissance, l'innovation technologique concerne essentiellement les produits, d'avantages que les procédés-elle est le fruit d une activité soutenue de R&D.

Une analyse détaillé du comportement innovent des PME indique que "les petites firmes sont rarement plus innovatrice que les grandes, mais que leur comportement reste largement comparable à ces dernières quand elles sont innovantes". Plusieurs avantages leur sont attribués: capacité de réaction à l'environnement, souplesse de la communication interne et plus généralement, dynamique entrepreneuriale, résultant dune bureaucrate moindre.

Toutefois, au-delà de la simple innovation de produit, c'est l'aptitude de la firme à générer un "processus d'innovation tourbillonnaire" qui explique la dynamique et la pérennité de la croissance des jeunes entreprises innovantes. Un tel processus caractérise par l'entreprise d'un flux régulier d'innovation de nature (produit, procède et organisation) et d'intensité varie (radicale et incrémentale).il convient ici de souligner le rôle clé de innovation organisationnelle .les entreprise à forte croissance connaissent au cours de leurs développement des transformations significatives d'organisations. L'innovation organisationnelle apparait alors elle-même génératrice d'innovation technologique.

IV. La stratégie de croissance par l'innovation : Cas SARL MAHBOUBA

Après avoir fait le tour du cadre théorique relatif au croissance des petites entreprises, en étudiant les approches théorique de la

croissance, les stratégies de croissance, les différentes types d'innovation, il est nécessaire d'examiner toutes ses connaissances à travers un cas pratique, pour pouvoir répondre à notre problématique de recherche et aux questions posées. L'entreprise qui fera l'objet de notre étude sera "SARL MAHBOUBA"³⁴.

IV-1 . Caractéristiques générales de MAHBOUBA et de son activité :

a- Carte d'entité :

Raison Sociale : SARL MAHBOUBA
Activités : FABRICATION DE PATES ALIMENTAIRES
Siège : ZI- BERRAHAL- BP 23100 - ANNABA
Capital social : 183 360 000
Cite : www.mahbouba.com
Effectif Total : 122 personnes (PME)
Dirigeants : ABBAS BENAMARA / GERANT
ABDELMALEK FRIDJET / CO GERANT

Protection industrielle: la marque et modèle Mahboubasont
protégés à l'INAPI

Dossier N°57254 du 03/11/1999 et Dossier N°3905
du 2005 et renouvellement de la marque en novembre 2010)

b- Historique d'entreprise:

- **2000** : Démarrage de la production avec des équipements composés de deux lignes de production automatiques en pâtes courtes et longues
2004 Installation d'une nouvelle ligne de production de pâtes spéciales et certification Iso9001 version 2000, la gamme de production est passée de :
 - 14 formats pâtes courtes en 2000 à 17 formats en 2001, 20 formats en 2002, 22 formats en 2003 ; 24 formats en 2004 et 25 formats en 2010 ;
 - 05 formats pâtes spéciales en 2004, 07 formats en 2005 et 08 formats pâtes spéciales 2006 ,10 formats en 2008 et 11 formats en 2009 ;
 - 02 Formats pâtes longues en 2000 à 03 Formats en 2001et 04 formats en 2008 ;
 - 03 formats pates spéciales enrichies aux épinards et la tomate ;
 - 03 formats pates spéciales enrichies aux épinards et la tomate ;

- En 2011 Installation D'une Nouvelle Ligne De Production De Capacité 700 Kg/H Pour Pâtes Courtes Et Spéciales ;
- En 2012 01 format pâtes longues.

c- "MAHBOUBA" dans son environnement :

Après avoir présenté les informations générales identifiant MAHBOUBA, nous avons jugé utile, pour approfondir l'étude, de présenter MAHBOUBA par rapport à son environnement immédiat. cet environnement la met face aux nouvelles données du marché caractérisé essentiellement par une concurrence accrue.

d- La gamme de produits de MAHBOUBA :

La gamme des produits de " MAHBOUBA "se compose en 45 types, l'évolution de type produits de la gamme sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 04:les types de produits MAHBOUBA

Année de mise en production	Type de pâtes
2000	Coude lisse 4,Coude lisse 6,Coude lisse 8,Millet ,Petit Plomb, Langue d'oiseau, Grand Escargot, Vis ,Tube, Plume ,Spaghetti 1.3,Spaghetti 1.5
2001	Nouille longue
2002	Nouilles carrées, Tube lisse, Vis couleur, Tube couleur ,Plume couleur, Vis œufs Tube œufs
2003	Petit Plomb fin, Grain d'avoine
2004	Farfalline,Tripoline ,Farfalle,Lasagne ,Tagliatelle, Coquille de mer lisse.
2005	Cannelloni, Cheveux d'ange en nids
2006	Paccheri
2008	Spaghetti 1.5 au blé complet, Cravatinn, Achkal, Demi Tube lisse
2009	Farfalle aux epinards et à la tomate
2010	Tortellini epinards et Ricotta,Tortellini aux 3 fromages, Penne aux blé complet Nouilles longues aux epinards,Fusilli aux epinards et à la tomate,Penne aux epinards et à la tomate,Spaghetti 1.5 aux epinards et à la tomate
2012	Spaghetti a La Tomate

2014	Spaghetti 1.2 au blé complet a La Tomate
------	------------------------------------------

Source : Construit par nous. D'après les documentations internes de SARL MAHBOUBA.

e- Les entreprises concurrentes :

BEN AMOR, SIM, BOUSBAL, SAFINA, ESPAC, SABA, autant de marques évoluant dans le secteur de produits alimentaire en Algérie, et qui se livrent une rude concurrence sur le marchés national avec de grandes ambitions: satisfaire d'abord le marché national, aller ensuite vers l'exportation.

Chacune de ses entreprises essaye de faire de son mieux pour gagner davantage de parts de marché et écouler ainsi ses produits. Pour cela, elles vont vers l'innovation et le transfert des technologies en nouant des partenariats des entreprises étrangères de Coré du Sud, des Etats-Unis ou de Chine, voire du Japon.

A l'ouverture du marché, beaucoup d'opérateurs ont versé dans ce créneau porteur, aujourd'hui, seules quelques marques ont pu évoluer et se développer.

LE SARL MAHBOUBA est confronté à la concurrence directe des grands producteurs mondiaux de pâtes alimentaire, entre autres LA ROSE BLANCHE et EPI D'OR.

Néanmoins, SARL MAHBOUBA a pris des dispositions pour réduire l'impact à travers la mise en place des moyens organiques, matériels et autres tels que - d'après le gérant d'entreprise A. BENAMARA- La Politique Qualité de MAHBOUBA, élaborée dans ce cadre, est articulée autour des axes d'amélioration suivants :

- L'augmentation des parts de marché,
- L'augmentation des ventes,
- La diversification de la gamme de fabrication,
- Le renforcement des liens avec les fournisseurs d'équipements et de semoule.

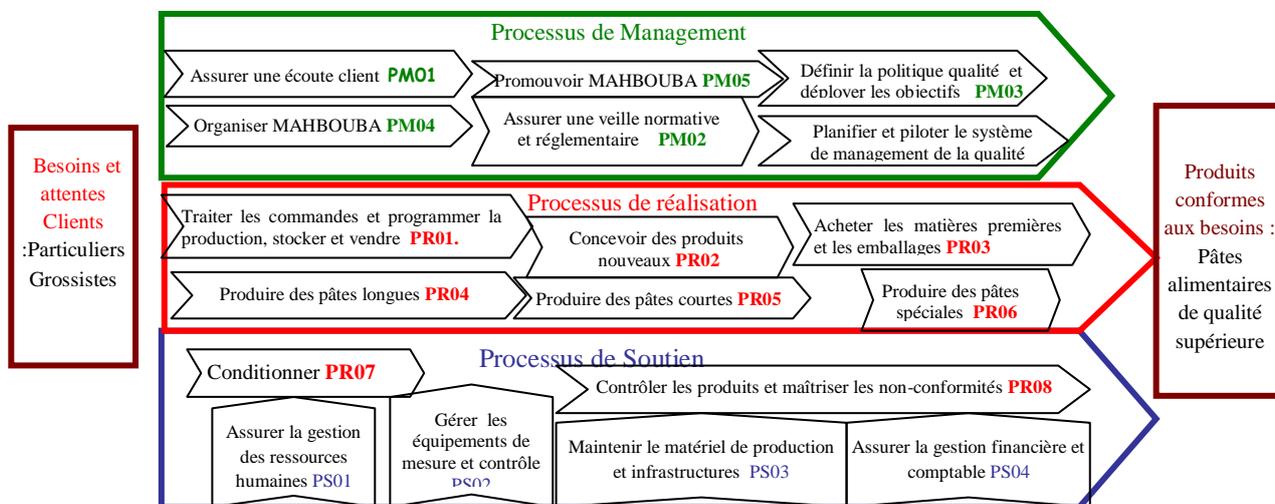
IV-2.Processus de développement des produits nouveaux:

MAHBOUBA, face à une concurrence très rude, voit dans la certification ISO 9001 (2000) un enjeu stratégique afin d'assurer sa pérennité au travers de la satisfaction de ses clients, en assurant de manière constante des produits salubres conformes aux attentes de clients.

La SARL MAHBOUBA offre une gamme de produits variée et composée de plusieurs types de pâtes. Cette gamme de produits est

variée pour permettre à l'entreprise de faire face à la concurrence des leaders de pâtes alimentaires internationales.

Figure 04 : La cartographie des processus



Source : Les documentations internes de SARL MAHBOUBA.

Mettre en œuvre une innovation revient à créer un nouveau marché et à se trouver en position de "pionnier" sur ce marché. Si les ventes se développent, les perspectives de profit conduisent d'autres entreprises à entrer sur le marché, par imitation du modèle d'affaire mis au point par celui qui a introduit l'innovation.

Cette nécessité se traduit le plus souvent par l'introduction périodique de nouveaux produits pour MAHBOUBA, ce qui permet d'augmenter le chiffre d'affaire. De 2005 à 2011 nous constatons une évolution du chiffre d'affaire qui a atteint son niveau maximum de 597000 KDA³⁵ en 2011 (en 2005 le CA 338 583 KDA, 2006 le CA 395234 KDA et en 2007 le CA 533772 KDA). Ce qui signifie que les l'innovation fait partie de la politique de développement de la Sarl MAHBOUBA.

Conclusion:

Freinées par leur petite taille et leur trop grande spécialisation, les très petites entreprises souffrent d'une marge de manœuvre réduite pour assurer leur croissance. Que ce soit le manque de ressources financières, de compétences techniques ou simplement la difficulté à déléguer du dirigeants nombre de facteurs ralentissent, voire

empêchent, la croissance des jeunes entreprises. C'est ainsi que le recours à l'innovation peut constituer un véritable vecteur de croissance, particulièrement approprié aux caractéristiques et contraintes spécifiques de types d'organisation. Si l'innovation est un succès, la nouvelle offre sera imitée par de nouveaux entrants dans le marché. En l'occurrence, le SARL MAHBOUBA intégré l'innovation de produit dans leur offre.

¹ Annabelle Jaouen , Alliance stratégique et croissance de la très petite entreprise - Stratégies de croissance Dirigé par Olivier Meier , édition Dunod, Paris 2009, p33.

² Observations of European SMES, 2002 , p7.
ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/files/analysis/doc/execsum_2002_en.pdf

³ Alidon Ouedraogo, innovation, compétitive et croissance des PME,5^e congrès internationale de l'académie de l'entrepreneuriat, www.entrepreneuriat.com/fileadmin/Ouedraodo_Alilou.pdf.

⁴ Edith Penrose est l'auteur la plus citée dans la littérature entrepreneurial sur la croissance malgré le fait que sa théorie longue de 256 pages, ne porte pas spécifiquement sur les PME ou les projets entrepreneuriaux . sa contribution reste parfaitement d'actualité et est encore analysé par les chercheurs tels que : Pitelis(2002) , Garensy, Stam (2007)

⁵ Frank Janssen, la croissance de l'entreprise, une obligation pour les PME, 1^{er} édition, groupe De Boeck, imprimé en Belgique, 2011,p39.

⁶ Idem, p39.

⁷ Idem, pp 38-40.

⁸ Sur ce plan , elle introduit une distinction essentielle entre services « managériaux » et entrepreneuriaux et souligne l'importance des seconds pour expliquer le potentiel de croissance.

⁹ Olivier Witneur, l'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises, thèse doctorat en sciences de gestion, Solvay Brussels School, université d'Europe, 2008, p 31.

¹⁰ Sabine Patricia MOUNGON, la croissance de l'entreprise: le cas des industries agroalimentaire de l'économie Camerounaise, thèse doctorat en science de gestion, université de Nantes, France, 2005, p 44.

¹¹ Olivier Witneur, op cit, p33.

¹² Jean philippe Timsit ,de la croissance de la firme selon une approche interne , Stratégies de croissance Dirigé par Olivier Meier ,op cit, p 48.

¹³ Frank Janssen, op cit, p 39.

¹⁴ il y a un modèle concerne l'apprentissage, entrepreneurial, développé par Jovanovi (1982), repose sur l'hypothèse selon laquelle l'entreprise qui décide d'entrer sur un marché ne connaît pas les coût auxquels elle devra faire face et ignore son efficacité relative.

¹⁵ Certains de "ces modèles" sont le fruit de la recherche d'une analogie avec les phénomènes biologiques (Adizez 1979 , Stinmetz 1969) et décrivent le cycle de vie inéluctable de chaque entreprise dans d'autre (Greiner) le passage d'une étape à l'autre est provoqué par une crise au sein d'entreprise.

¹⁶ Olivier Witneur, op cit, p33.

-
- ¹⁷ Frank Janssen, op cit, p69.
- ¹⁸ Frank Janssen , op cit, p 76.
- ¹⁹ Louis Jacques Filion, Management des PME- de la création à la croissance, éducation Pearson, France, 2007, p220.
- ²⁰ Gust Herrewijn, Maîtriser la croissance de PME, édition DE BOECK, France, 2003, p 169.
- ²¹ Ahmed Silem, Jean Marie Albertini et autres, Lexique d'économie, 10^e édition , Dalloz, Paris 2008,p 234.
- ²² Fabien Blanchot,olivier Meier,op cit ,p5.
- ²³ Ahmed Silem ,opcit, p 234.
- ²⁴ Olivier MEIER, Guillaume Schier, op cit, p p10 11.
- ²⁵ Michel Barabel,Jean-Philippe Timsit, Croissance Interne Et R&D, Stratégies de croissance, op cit , P 61-62
- ²⁶ Boukhem Abdelfattah,Demaene Delbih Zeineb,Innover,Entrepreneur, Un Challenge Au Féminin, Colloque International, Entrepreneuriat Et Inclusion Financière Des PME Innovantes, ,université badji mokhtar,Annaba. 23/25 novembre 2012.
- ²⁷ T.De Montbrial,E.Fauchart, Introduction à l'économie,4^e Edition ,Dunod, Paris,2007,p221
- ²⁸ Armand Dayan, Manuel De Gestion, Volume 1, Edition Ellipse, Pris, France, 2009, P391.
- ²⁹ Idem, p362.
- ³⁰ Frédéric Le Roy , Saïd Yami, Innovation Stratégique et Croissance des PME :Le Paradoxe d'icare, Stratégie De Croissance, Diriger Par: Olivier Meier, op cit ,P77
- ³¹ Marc Giget, op cit, p 259.
- ³² Frédéric Le Roy, Saïd Yami, Op cit, p76.
- ³³ Hamid bali, La création de valeur par l'innovation, Colloque International, Entrepreneuriat et Inclusion Financière Des PME Innovantes, université badji mokhtar. Annaba. 23/25 novembre 2012
- ³⁴ la position de la SARL MAHBOUBA sur le marché est la cinquième, d'après la capacité de production selon ONS.
- ³⁵ Les documentations internes de SARL MAHBOUBA.