

La réalité de l'innovation dans les PME algériennes : Entre approches stratégiques et obstacles Cas : La laiterie Soummam

**Dr : Hadjira CHIGARA, Maitre de conférences B, Université de Boumerdes
chigara.hadjira@gmail.com**

<p>Résumé :</p> <p>Nombreuses sont les recherches qui ont pour objet l'innovation des entreprises. Néanmoins, peu d'entre elles recensent les principaux déterminants de l'innovation dans le contexte des PME et l'influence de leurs spécificités qui en font un phénomène particulier. Ce papier vise à connaître la situation de l'innovation dans les PME algériennes. Ainsi, il sera question du concept d'innovation et sa teneur à part dans le cadre des PME en abordant son approche stratégique et ses obstacles en prenant le cas de la laiterie Soummam. Cependant, notre étude montre que l'état de l'innovation dans notre pays reste à la phase d'incubation, car ce déterminant qui est fort primordial dans le développement d'une entreprise rencontre une panoplie d'obstacles.</p> <p>Mots clés : innovation, approche stratégique, PME algériennes.</p>	<p>المخلص :</p> <p>تناولت العديد من البحوث موضوع الإبداع في المؤسسات، ومع ذلك فإن القليل منها تطرقت إلى المحددات الرئيسية له في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأثير خصائص هذه الأخيرة وهذا ما يجعلها ظاهرة معينة. تهدف هذه الورقة إلى معرفة وضعية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث يتم التطرق إلى مفهوم الإبداع و إلى محددات تطبيقه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الأخذ بعين الاعتبار منظوره الاستراتيجي و معوقات تطبيقه مع دراسة حالة ملبنة الصومام . بالتالي يتبين من خلال هذه الورقة البحثية أن حالة الإبداع في الجزائر لا تزال في مرحلة الحضنة، لأن رغم أهميته في تطوير المؤسسة فإنه يواجه العديد من المعوقات.</p> <p>الكلمات الافتتاحية: الإبداع، المنظور الإستراتيجي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.</p>
---	---

Introduction:

L'essence de la stratégie consiste à développer des innovations stratégiques qui aident à atteindre l'objectif de continuité et de survie. Ces stratégies sont fondées sur une volonté de rompre avec les schémas habituels dans une industrie. Elles consistent pour une entreprise, à changer les variables de l'environnement à son avantage, à redéfinir les frontières de son secteur d'activités. De ce fait l'innovation dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) joue un rôle primordial dans le développement et la construction d'un avantage comparatif sur les concurrents. Et vu que les PME sont des composantes primordiales de l'économie de nombreux pays, leur proportion est de plus en plus large par rapport à la grande entreprise. En Algérie, comme dans plusieurs autres pays, leur importance est primordiale pour la croissance de l'économie. Ce n'est donc pas surprenant qu'elles se retrouvent au cœur des préoccupations scientifiques et publiques, dont l'une des considérations est de maintenir, voire de susciter, leur prolifération. L'un des facteurs jugés stratégiques à leur croissance, autant pour l'emploi que pour leur chiffre d'affaires, est l'innovation. Cependant, nous nous interrogeons **sur la situation de l'innovation dans notre pays et précisément dans les PME algériennes** ? Et quels sont les approches stratégiques et les obstacles du développement de l'innovation dans nos PME, tout en sachant que cette dernière est nécessaire pour l'acquisition d'un avantage compétitif.

Pour répondre à notre problématique nous avons formulé comme première hypothèse l'approche stratégique de l'innovation dans la PME dépend de sa situation concurrentielle sur le marché, puis nous considérons que le développement de l'innovation dans la PME est confronté à des freins et

obstacles d'ordre financier, structurel et culturel comme deuxième hypothèse. Ces deux hypothèses vont être vérifiées dans notre recherche à travers une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs en utilisant l'extraction du verbatim comme moyen d'analyse. Nous testerons ces hypothèses proposées à travers le cas de la laiterie de Soummam. Pour ce faire, nous allons d'abord aborder une revue littéraire qui sera consacrée à comprendre le concept de ce papier qui est l'innovation en abordant son optique stratégique, et en essayant de donner une vision littéraire concernant son état dans les PME, puis nous entamerons l'état des lieux des PME et de l'innovation en Algérie. Enfin, nous présenterons notre étude empirique, et nous allons interpréter les résultats obtenus de l'extraction du verbatim. Enfin nous présenterons nos conclusions.

I. Revue littéraire de l'innovation :

1. Qu'est ce que l'innovation :

Sous l'influence du premier ouvrage de Porter (1980)¹, 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. Des lors, le concept de l'innovation est vu comme un moyen d'atteindre un avantage compétitif. Il ne faut pas oublier que ce concept a longtemps été considéré comme un événement résultant de connaissances développées par des inventeurs ou chercheurs isolés mais actuellement, elle est plutôt vue comme la résultante d'un processus dont le succès dépend des interactions et des échanges entre une multitude d'acteurs au sein de situations d'interdépendances (Landry et al., 2002)². Cependant, la première édition de Manuel d'Oslo (1992)³ définit l'innovation comme un nouveau produit ou un nouveau procédé. À ce moment, le terme nouveau fait référence à une première mondiale. Par ailleurs, l'innovation est l'affaire du secteur manufacturier et ses constituantes sont essentiellement scientifiques et technologiques. Dans cette perspective, l'innovation est le brevet obtenu par une entreprise de haute technologie pour un produit ou un procédé. Elle est généralement définie par « [...] la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation dans les pratiques d'organisation du lieu de travail ou des relations extérieures » (OCDE, 2005)⁴. Cependant, l'innovation n'est pas exclusivement liée aux produits de l'entreprise, ou à ses procédés et équipements, mais également à son organisation et à ses activités marketing et commerciales. Chacune de ces formes d'innovation répond à des besoins spécifiques (St-Pierre et al., 2013)⁵ :

- ✓ L'innovation de produits permet aux entreprises de satisfaire les besoins changeants des clients et de maintenir leur position sur le marché, mais également de développer de nouveaux marchés pour prendre de l'expansion.
- ✓ L'innovation dans les procédés et équipements vise à réduire les délais de production et les coûts associés, et à augmenter la flexibilité et la capacité de production de l'entreprise afin de maintenir ou d'accroître sa compétitivité. Les innovations dans les procédés ou équipements peuvent engager de nouveaux investissements dans la structure de production tout autant que des modifications aux équipements en place ou aux procédés de production et de livraison, l'implantation d'une nouvelle technologie ou d'un logiciel ou des changements sur le plan matériel afin de « mieux faire les choses ». Ces activités innovantes peuvent entraîner des perturbations dans l'entreprise, ce qui pourra exiger certaines innovations organisationnelles pour favoriser leur succès.
- ✓ L'innovation organisationnelle devrait contribuer au maintien d'un climat propice aux différentes formes d'innovation, à la créativité et à la flexibilité de l'entreprise. Cette forme d'innovation concerne particulièrement les pratiques d'affaires à implanter liées à la gestion de la qualité et de la production, celles qui touchent à la flexibilité de l'entreprise et, finalement celles qui concernent la participation des employés aux décisions et au développement de l'organisation.

- ✓ L'innovation marketing ou commerciale est nécessaire pour se distinguer de la concurrence, accroître l'attrait du produit et répondre aux besoins des clients. Une nouvelle méthode de vente, des modifications apportées à la conception d'un produit ou à son emballage et à sa promotion, sont autant d'innovations commerciales dont le but est de mieux satisfaire les besoins des clients actuels, de contribuer à développer de nouveaux marchés ou de répondre aux demandes de clients nouveaux. Par ailleurs, les différentes formes d'innovation se retrouvent fréquemment simultanément dans les entreprises, puisque l'innovation répond le plus généralement à un processus tourbillonnaire où, par exemple, l'innovation de produits entraîne une innovation dans les procédés qui elle-même nécessitera des ajustements à l'entreprise pouvant mener à l'innovation organisationnelle.

On peut dire que l'innovation est un processus qui permet à l'organisation d'améliorer sa performance et/ou de renforcer ses compétences clés, ses savoirs et savoir-faire (et que le management de l'innovation est un processus qui définit les actions, les choix et les structures pour favoriser l'émergence, décider du lancement et mener à bien ses projets d'innovation pour l'atteinte d'objectifs déterminés.

2. L'approche stratégique de l'innovation :

L'approche stratégique de l'innovation est la capacité à reconcevoir les modèles existants dans une voie qui crée une nouvelle valeur pour les clients (Hamel, 1996)⁶. Elle est aussi une façon d'entrer en concurrence fondamentalement différentes dans un secteur existant (Charitou et Markides, 2003)⁷. Pour Kim et Mauborgne (1999)⁸ l'innovation de valeur rend la compétition non pertinente. Ainsi, nous pouvons mettre en lien cette option stratégique de l'innovation avec les nouvelles recherches sur la dynamique concurrentielle, et particulièrement, celles qui portent sur l'hyper compétition (D'Aveni, 1995)⁹. Dans cette perspective, la durabilité de l'avantage concurrentiel n'est pas du tout envisagée. Au contraire, les clés du succès résident dans la capacité de la firme à être la première à perturber le marché et à changer les règles du jeu à son avantage. Ce comportement concurrentiel agressif permet soit de devenir le leader sur le marché, soit de conserver ce statut. Dans cette réflexion, l'approche stratégique de l'innovation consiste à la reconceptualisation fondamentale du modèle d'affaires et la redéfinition des marchés existants (en changeant les règles et en changeant la nature de la compétition) pour obtenir une augmentation significative de la valeur pour les clients et une forte croissance pour l'entreprise. Donc il ya une distinction claire avec l'approche technique de l'innovation. Deux implications de l'innovation peuvent être mises en évidence selon cette approche. La première concerne les clients de la firme (Kim et Mauborgne, 1999)¹⁰ et (Markides, 1997)¹¹ Dans une approche classique, la connaissance des besoins ds clients, par le recours notamment aux méthodes et outils marketing comme les études de marchés, orienteraient l'évolution des produits et des services de l'entreprise vers l'amélioration de la satisfaction du client. Mais dans l'approche stratégique de l'innovation, cet objectif est carrément ignoré per l'entreprise. Au contraire, son action porterait sur de nouveaux clients en créant de manière volontaire des produits et des services auxquels ils n'auraient même pas pensé. La seconde implication concerne les concurrents de la firme. à contre-sens de la pensée stratégique dominante. Influencée notamment par Porter (1980)¹², qui place l'analyse concurrentielle au centre de la réflexion stratégique. Le but du jeu concurrentiel consisterait à réinventer le marché, à rendre caduques les règles actuelles de la compétition en offrant une valeur fondamentalement nouvelle et supérieure (Hamel 1998)¹³ et (Markides, 1999)¹⁴. On peut dire que le but de l'approche stratégique de l'innovation est de réussir à mettre hors -jeu les rivaux, tout en créant un nouveau marché où la firme est le seul offreur jusqu'au moment où elle serait imitée par de nouveaux entrants.

3. Les principales raisons à l'innovation dans les PME :

La diversité des contextes dans lesquels œuvrent les PME ainsi que l'hétérogénéité de leur comportement nous empêchent de cerner avec exactitude toutes les motivations à l'innovation. Elle peut servir à prendre de l'expansion en développant des marchés, à être plus compétitive en réduisant

ses coûts ou en favorisant la créativité du personnel ou même à demeurer en vie parce que les concurrents arrivent sur le marché avec des produits qui intéressent davantage nos clients. Mais peu important les motivations qui déclenchent les efforts déployés par les PME, l'innovation lorsqu'elle est globale et bien menée donne de la flexibilité aux entreprises les rendant mieux aptes à s'ajuster rapidement aux modifications de leur environnement habituel. Plusieurs enquêtes réalisées auprès d'entreprises de secteurs d'affaires différents aux prises avec des pressions importantes exercées par l'environnement externe, ainsi qu'avec des clients de plus en plus exigeants, ont permis de regrouper les raisons d'innover sous trois grands objectifs. De façon schématique, ces motivations à l'innovation peuvent être présentées ainsi (St-Pierre et Trépanier, 2006)¹⁵. Les spécificités des PME influencent parfois le processus d'innovation se décomposent en trois axes. Il s'agit tout d'abord des ressources qui peuvent être limitées (Carmel et Nicholson, 2005¹⁶, Hoffman et al., 1998¹⁷; Wolff et Pett, 2006¹⁸), de la flexibilité qui caractérise de nombreuses PME (Dodgson, 2000¹⁹; Georgsdottir et al., 2003²⁰; Major et Cordey-Hayes, 2003²¹; Scozzi et al., 2005²²) et de leur structure qui est dite « organique » (Darroch et McNaughton, 2002)²³ :

- ✓ **Ressources limitées** : L'une des caractéristiques qui semble récurrente au sein des études sur l'innovation dans un contexte de PME concerne leurs ressources qui sont généralement limitées. Les PME peuvent être désavantagées dans leur poursuite de l'innovation par ce manque de ressources, et l'optimisation de leur utilisation devient alors une nécessité. Leur manque de ressources peut cependant les amener à limiter leur implication dans des activités risquées, par exemple la R&D.
- ✓ **Flexibilité** : En règle général, ce que les PME perdent en ressources vis-à-vis des grandes entreprises, elles le gagnent en flexibilité. Celle-ci leur permet d'être dans une position favorable dans le cadre d'innovations incrémentales, ou lorsque les économies d'échelle ne sont pas importantes. La flexibilité des PME peut se traduire notamment par une meilleure rapidité de réaction vis-à-vis des changements grâce à la cohésion interne, laquelle est facilitée par le petit nombre d'employés. La rapidité à réagir trouve aussi sa source entre autres dans le caractère informel des communications internes et dans la structure moins bureaucratique des PME et ces caractéristiques semblent être déterminantes dans le processus d'adoption d'innovations.
- ✓ **Forme organisationnelle** : Selon Burns et Stalker (1961)²⁴, la forme organisationnelle « organique » serait plus appropriée dans les environnements changeants, donc dans des environnements propices à l'innovation. Dans sa recherche, Strebel (1987)²⁵ arrive à la conclusion que l'innovation radicale est développée dans des organisations organiques, c'est-à-dire plus flexibles vis-à-vis des fluctuations de l'environnement, tandis que les innovations incrémentales le sont dans des structures plus mécanistes. Cependant, Darroch et McNaughton (2002)²⁶ constatent que toutes les innovations requièrent des organisations flexibles et opportunistes.

II. État des lieux des PME et de l'innovation en Algérie :

1. État des lieux des PME algériennes :

A la fin du 1er semestre 2016, la population globale des PME s'élève à 2 371 020 entités dont près de 98,16% sont constituées de PME privées, et 1,84% sont publiques :

Tableau 1. Population globale des PME à la fin de l'année 2015 ²⁷

Types de PME	Nbre de PME	Part (%)
PME privées	934037	99,94
PME publiques	532	0,06
Total	934 569	100

La récession économique des années 80 due essentiellement à la chute des prix du pétrole et la montée de la contestation sociale, ont poussé les pouvoirs publics algériens à se lancer dans un long processus de réformes économiques, visant à libéraliser l'économie du pays, en se tournant davantage au secteur privé, jusque -là marginalisé au profit des grandes entreprises publiques. Des réformes amorcées en

1989 et qui ont donné à la PME et à l'initiative privée une place importante dans le développement et la modernisation économique. Une volonté qui s'est traduite par une augmentation importante du nombre des PME privées. Le tableau suivant permet de chiffrer l'évolution de cette entité, qui constitue la forme d'organisation d'entreprise la plus répandue au monde, aussi bien dans les économies développées, émergentes ou en voie de développement :

Tableau 2. Évolution des PME à la fin de l'année 2015

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nbr de PME privées	225449	245842	269806	293346	392013	408155	618515	658737	711275	747387	851511	934037

Source : Établi par nos soins, d'après le bulletin d'information statistique de la PME –mai 2016

Nous pouvons constater que le développement du tissu national des PME s'est réalisé grâce à l'émergence du secteur privé qui a plus que triplé entre 2004 et 2015, passant de 225449 entreprises en 2004 à 934037 entreprises à la fin de 2015. Ce sont de nouvelles entreprises créées suite à la loi d'orientation sur la PME de 2001. Aujourd'hui, considérées comme un acteur majeur des performances économiques du pays, les PME algériennes ont des caractéristiques, qui ne sont pas homogènes et varient d'un secteur d'activité à un autre, selon la dimension de l'entreprise et la région de son implantation. Grosso modo, on peut dire que, les PME en Algérie se distinguent par les caractéristiques suivantes :

- ✓ Une structure financière souvent fragile et la prédominance du capital amical (familial) ;
- ✓ Une concentration relative dans les secteurs de la production des biens de consommation et des services ;
- ✓ Prépondérance des micros-entreprises suite au projets de l'ANSEJ ;
- ✓ Compétence et qualification professionnelles des dirigeants des PME sont souvent non justifiées (faible capacité managériale) ;
- ✓ Manque d'encadrement technique ; - Faiblesse de l'accumulation technologique ; - Quasi-absence de l'innovation et manque d'inventivité ;
- ✓ Faiblesse de l'activité de sous-traitance ;
- ✓ Manque d'informations fiables, pertinentes et actualisées ; - Une grande souplesse structurelle et un manque de spécialisation.

Cette nomenclature des caractéristiques est loin d'être exhaustive, plusieurs caractères peuvent être rencontrés chez ces entreprises. On peu citer entre autre, la prépondérance d'une culture orale dans le travail et le faible recours à la culture savante (les chefs des PME, ne définissent (par écrit) que rarement leurs plans de stratégie et d'exécution, encore moins lors qu'il s'agit du futur et du prévisionnel), c'est la reproduction de la prédominance de l'oralité dans la culture nationale et régionale dans le fonctionnement de l'entreprise. Aussi, les recrutements chez ces PME se font d'abord au sein de la famille, puis dans le quartier ou dans le village.²⁸

2. État de l'innovation en Algérie :

Une étude menée par le réseau ANIMA en 2005²⁹ a clairement décelé les forces et les faiblesses d'innovation ainsi que les opportunités et les menaces auxquelles font face les entreprises des pays de la région MEDA, dont l'Algérie fait partie, le tableau suivant les résume selon l'analyse SWOT :

Tableau 3. Analyse SWOT de l'innovation en Algérie

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Ressources naturelles abondantes en pétrole, gaz et produits chimiques ; • L'engagement fort au partenariat euro méditerranéen, basé sur le libre échange, à travers notamment l'UMA (Union du Maghreb Arabe) et plus récemment la création de la zone de libre échange arabe. (Zale) ; • Perspectives positives de croissance et potentiels élevés des secteurs tels que le tourisme ; • Amélioration des conditions d'accueil des IDE, en termes de disponibilité des zones de service, de salaire relativement bas pour les ingénieurs, etc ; • Le démarrage d'un processus structuré de programmes de développement nationaux liés aux accords d'association. (Accords d'association avec l'union Européenne en 2005 prévoyant la création d'une zone de libre échange à l'horizon 2017) ; • L'existence de programmes de réforme administrative, de programmes consacrés aux PME, de soutien à l'innovation (incubateurs et fonds de capital risque) ; • Les progrès dans l'évolution industrielle des principaux secteurs économiques - Les rivages, paysages, patrimoine historique et culturel, un bon climat ; • L'existence d'entreprises publiques et privées performantes, comme : Saïdal, Sider, Cevital, etc., ainsi qu'un important réseau de PME qui est en pleine croissance ; • Le fuseau horaire identique ou proche de celui de l'Europe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur public très développé ; • Dépendance élevée à l'exportation de produits primaires ou d'autres activités à faible valeur ajoutées (agriculture, pétrole, gaz et produits chimiques ; • Niveaux élevés de bureaucratie ; • Manque de culture d'entreprise ; • Faible niveau d'investissement privé ; • Faible niveau de diversification économique • Faible niveau d'investissement du secteur public dans la science et la R&D. • Faible mobilité du personnel impliqué dans l'enseignement supérieur et la recherche ; • Manque de culture d'entreprise et d'esprit d'entreprendre • Fragmentation de l'infrastructure existante de R&D ; • Faible niveau des qualifications en gestion de l'innovation dans les secteurs public et privé ; • Faible niveau de scolarisation dans l'enseignement supérieur • Investissement négligeable du secteur privé dans la R&D.
Opportunités	Les menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement d'échanges par création d'une zone euro-méditerranéenne de libre échange ; • Ascension dans la chaîne de valeurs dans le secteur du pétrole et du gaz, des produits chimiques, de la production agricole, du tourisme et des services. • Exploitation des restructurations en cours de l'industrie européenne (délocalisation) • Exploitation de la tendance des pays développés à délocaliser les tâches intensives de service vers les pays à bas salaire et compétence élevées (centres d'appel, travail de backoffice, communication, conception, développement et même recherche fondamentale). • Exploitation de la diaspora en Europe et dans le reste du monde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilité politique et fondamentalisme religieux • Malaise social dû au niveau élevés de pauvreté et de chômage aussi bien qu'à l'écart de prospérité perçue entre groupes de revenu supérieur et inférieur. • Non accumulation d'une capacité stratégique dans la planification, l'exécution et l'évaluation des programmes • Manque d'intégration de la politique de ressources humaines, de la R&D et d'innovation avec les besoins de la société et de l'économie ; • Absence d'une culture de R&D pilotée par la demande. • Incapacité à trouver le juste équilibre entre les priorités à court terme et les défis du long terme.

Source : Établi par nos soins, d'après le rapport d'ANIMA , 2005.

Selon Bouacida et Haudeville (2012³⁰, 2015³¹) le niveau d'innovation en Algérie est faible , cela est dû à la faiblesse des ressources financières dont disposent les entreprises et qui ne peuvent pas donc

supporter les coûts de la recherche, en plus de l'absence d'un marché assurant le capital risque sans oublier le manque d'informations sur les évolutions technologiques qu'accusent ces entreprises à cause du manque de compétences de leurs cadres. Les dépenses en matière de recherche et développement elles représentent moins de 1% du PIB. Cette faible part s'explique en grande partie par la faiblesse du secteur privé dans l'investissement en recherche. L'innovation est plus ou moins présente dans les grandes entreprises, cependant les PME ne participent pas assez aux activités de recherche et d'innovation. En l'absence de statistiques qui concernent l'innovation en Algérie, si on prend comme indicateur le dépôt de brevets d'innovation, (INAPI) a enregistré jusqu'à présent plus de 2000 inventions protégées par des brevets, dont 80% sont d'origine étrangère, les 20% restantes concernent les grandes entreprises nationales et très rarement les PME. Les PME algériennes se caractérisent souvent par une insuffisance des capacités d'innovation. En effet, plusieurs obstacles entravent le développement des projets d'innovation dans ces entreprises. La plupart des entreprises de petite taille ont des ressources financières limitées. Pour financer les efforts de recherche et développement ou les investissements liés à l'innovation, ces entreprises se trouvent confrontées à l'obstacle de l'accès au financement externe. En Algérie les banques n'accordent pas assez de crédits aux PME, et il y a une absence de marché assurant une offre de capital-risque ou de capitaux d'amorçage. Un autre obstacle qui entrave le développement de l'innovation dans les entreprises de petite taille est le manque d'information sur les évolutions technologiques. Il y a un manque de maîtrise des technologies et des nouveaux savoirs pour soutenir le processus de l'innovation. En effet, les compétences internes des PME algériennes (chercheurs, techniciens, agent de production et de commercialisation, etc.) sont faibles. A ce titre, il faut souligner qu'en Algérie il n'existe pas de soutien financier des pouvoirs publics à la formation pour les petites et moyennes entreprises afin d'améliorer leur compétence. La mise en place de politiques publiques d'aide à l'innovation est d'une grande importance pour faciliter l'émergence du processus de l'innovation dans les PME. Les aides financières en faveur de ces entreprises ont pour objectif de soutenir les investissements liés à l'innovation et l'effort de recherche. Les relais et les structures d'appui permettent aussi aux petites et moyennes entreprises de réunir les connaissances et les savoir-faire et facilitent les transferts de technologies, afin de favoriser le développement des projets d'innovation. En ce qui concerne les relais et les structures d'appui, il existe la Chambre Algérienne Locale de la Production Industrielle (CALPI) dont la mission est d'accompagner les PME afin de leur faciliter l'acquisition des nouveaux investissements (les nouvelles technologies), et la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI) qui a pour rôle de fournir des informations aux entreprises sur les évolutions technologiques, les marchés et les produits. Cependant, les actions de ces structures en faveur des PME sont limitées. En dépit des efforts et de la prise de conscience des enjeux, les pouvoirs publics algériens n'ont pas encore réussi à instaurer une véritable politique d'innovation afin de promouvoir le développement et la compétitivité des entreprises. De plus selon les mêmes auteurs, il existe une faible implication des entreprises algériennes dans les activités de R&D et d'innovation. Selon eux, le pouvoir de distribution du SNI algérien est quasi nul. Alors que dans les économies développées, les connaissances produites dans les universités et centres de recherche publics et privés sont destinées à faciliter l'innovation dans les entreprises, il en va différemment en Algérie, puisque l'impact des résultats de la recherche sur l'innovation dans les entreprises apparaît nul.

III. Cas de l'innovation chez la Laiterie Soummam:

Dans ce qui suit nous allons présenter la méthodologie adoptée, dont l'objectif principal est de collecter des données permettant de vérifier nos hypothèses et apporter des réponses à la problématique de notre recherche. Nous avons choisi d'adopter une étude qualitative qui sera conduite par nos soins sur la base d'entretiens semi-directifs, en nous appuyant sur un guide d'entretien. Les données recueillies seront un « verbatim » que nous allons traiter et analyser selon thèmes soulevés dans notre guide d'entretien (en annexe).

1. Méthodologie de l'étude :

Afin de répondre à notre problématique de recherche nous avons opté pour la démarche qualitative comme moyen méthodologique. Notre enquête a été destinée aux cadres de Soummam afin de comprendre leur stratégie d'innovation face à leur environnement qui se caractérise par une concurrence intense. Nous avons effectué des entretiens semi-directifs qui ont été menés en face à face auprès des responsables de l'entreprise. Ils ont duré en moyenne deux heures, et ont permis le recueil d'informations en compléments des renseignements recueillis à travers le guide d'entretien. Nous avons enfin eu recours à des documents internes et à internet comme sources secondaires d'information (coupures de presse, articles, rapports et monographies) afin de compléter notre analyse.

Tableau 4. Récapitulatif de la méthodologie de l'étude

Recueil des données	Objectifs	Source	Période	Liens avec la problématique
Les acteurs sur le marché de l'entreprise	Analyse de la position concurrentielle	Entreprise locale, études publiés	Juin 2015	Examiner la position de l'entreprise sur le marché
Recherche documentaire et veille	Analyse des données secondaires	Internet, articles de presse et document de l'entreprise	Avril Septembre 2015	Informations sur l'innovation de la PME
Entretiens semi-directifs	Détails des appréciations	Trois cadres Supérieurs	Septembre 2015	L'approche stratégique, obstacles de l'innovation chez la PME

Source : Établi par nos soins.

1. La situation du lait en Algérie :

L'Algérie est le premier consommateur laitier du Maghreb, avec une consommation de l'ordre de 140 l/habitant/an. Sur la consommation totale, qui est d'environ 5,5 Md de litres équivalent lait, environ 3 Md de litres proviennent de l'importation. L'Algérie importe 260 à 300 000 t de poudre par an, pour une valeur de 800 à 900 M EUR, ce qui en fait le 2 ou 3ème importateur mondial de poudre de lait. La production nationale de lait de vache est de l'ordre 2,4 Md l/ an mais seulement 0,9 Md l sont collectés pour l'industrie. C'est-à-dire que le lait produit en Algérie représente moins de 30% des besoins de l'industrie. L'industrie transforme environ 3,4 Md de litres, dont 1,6 Md pour la production de lait liquide et 0,8 Md pour la production de yaourts, desserts et laits fermentés. Le marché algérien des produits laitiers connaît une croissance à deux chiffres en raison des prix administrés du lait pasteurisé en sachets (LPS) qui fait du lait la source de protéines bon marché par excellence et pousse la consommation.³²

2. Présentation de la laiterie Soummam et de son positionnement concurrentiel:

La Laiterie Soummam créée en 1993, depuis 2006 elle occupe une position de leader sur le marché agroalimentaire Algérien des produits laitiers frais. La dynamique économique qu'elle s'est fixée repose avant tout sur une volonté inébranlable. Depuis sa création, la société a connu un développement continu. Le véritable tournant se produit en 2000 lorsque la société déménage vers un nouveau site et décide d'investir dans des équipements modernes répondant aux normes internationales en matière de conception, d'hygiène et de productivité. La PME est partenaire avec le groupe français Lactalis, qui l'a choisie pour sa stratégie de pénétration du marché algérien. Les deux

partenaires rachètent l'usine Étatique de Beni Thamou à Blida, l'usine produit du fromage fondu et du camembert (fromage) sous la marque Président.³³ Pour parfaire la qualité de ses produits et s'inscrire dans le programme de développement économique qui vise à réduire les importations de lait en poudre, la PME se positionne dès 2009, comme l'un des premiers initiateurs d'un programme de développement et d'accompagnement de l'activité laitière en Algérie. Sur le marché de Soummam cinq mouvements ont été observés:

- ✓ Arrivée d'autres marques mondiales concurrentes: Danone en 2001 en signant un partenariat avec Djurdjura, puis, Yoplait s'installe en Algérie avec une licence accordée à un partenaire algérien en 2003 (concurrence directe).
- ✓ Renforcement des pouvoirs de marché d'entreprises nationales existantes (comme le concurrent Trèfle) avec des efforts soutenus en termes d'innovation et un nombre important de nouveaux produits lancés.
- ✓ Émergence de petits producteurs locaux pour les produits banalisés et appliquant une stratégie de concurrence par les prix. Hodna est créée en 2002 et s'installe à Msila dans le sud-est algérien. Palma Nova est implanté à Constantine et débute son activité en 2004. Les deux entreprises produisent essentiellement des yaourts aromatisés.
- ✓ Reconversion d'autres producteurs: Candia, installée en Algérie depuis 2000 par un accord de franchise avec Tchik Lait, une entreprise locale lance en 2004 un yaourt aux fruits à boire, concurrent direct de Danao de Danone.
- ✓ Arrivée de concurrents potentiels mais sur des marchés différents: En avril 2005, Nestlé signe un accord de partenariat avec une entreprise locale (Sidi Kébir) pour la production et la commercialisation d'eau minérale et de lait en poudre.

On peut dire que cette nouvelle configuration du marché soulève deux remarques importantes : On notera le nombre croissant des concurrents, leur forte concentration géographique mais aussi la diversité des modes d'implantation : Yoplait/ sous licence, Candia/ accord de franchise et partenariat avec des entreprises locales pour Danone ou encore Nestlé. Pour défendre sa position de leader, Soummam se trouve confronté à des entreprises appliquant des stratégies différentes : stratégie de différenciation pour le concurrent redoutable Danone-Djurdjura, affrontement par les coûts pour les petits producteurs (Hodna et Palma Nova), concurrence par la marque pour les producteurs de taille importante ou détenteurs de marques mondiales (Trèfle et Yoplait) et hypersegmentation pour les entreprises visant un produit spécifique (Candia pour le yaourt à boire).

3. Les thèmes émergés et l'utilisation du verbatim :

Nous rappelons que la campagne des entretiens effectuée lors de notre étude qualitative se caractérise par des entretiens semi-directifs afin d'apporter des éclaircissements sur le contexte concurrentiel et sur l'innovation. L'analyse du corpus collecté à travers les entretiens avec les cadres de la PME par la méthode de l'analyse du verbatim a permis d'identifier des thèmes . Pour ce faire, nous avons regroupé ces thèmes en trois groupes. Le premier groupe décrit la position concurrentielle de la PME sur le marché. Le deuxième groupe expose les approches stratégiques de l'innovation de la PME. Enfin, le troisième groupe illustre obstacles rencontrés pour développer l'innovation chez la PME. Ces groupes et thèmes identifiés, les énoncés qui les illustrent et leurs interprétations sont synthétisés dans le tableau suivant :

**Tableau 4. Les thèmes qui ont émergé à partir de l'extraction manuelle des verbatim de de la
PME Laiterie Soummam**

Verbatim	Interprétations
Thème : La position concurrentielle de la PME	
<p>« Selon notre rapport sur les ventes du secteur agro-alimentaire, on a atteint des volumes supérieurs aux prévisions dans notre zone on est des leaders du marché des yaourts aromatisés ».</p> <p>« Nos concurrents les plus directs sont Danone, Trèfle et Yoplait ».</p> <p>« On avoisine les 39 PDM »</p>	<p>L'entreprise Danone-Djurdjura concurrence directement la laiterie Soummam. Danone est une multinationale qui a signé en 2001 avec un partenaire local la laiterie Djurdjura. Ces deux entreprises se partagent la place du leader. La position de Trèfle et de Yoplait derrière les deux leaders peut s'expliquer par leur localisation géographique excentrée En effet, ces deux entreprises sont situées au centre du pays et pourraient de ce fait orienter leur vente vers le Sud et l'Ouest du pays afin de tirer profit de leur position centrale.</p>
Thème : Les approches stratégiques de l'innovation de la PME	
<p>« Par une politique d'innovation très active, l'entreprise a fortement contribué au développement d'une offre produits. Elle est devenue comparable à l'offre des pays les plus avancés. Grâce à ces efforts, le marché algérien des PLF est devenu le marché le plus développé et le plus dynamique de la région Maghreb/Afrique. En moyenne, nous lançons beaucoup de nouveaux produits par an. Par exemple, on a lancé un nouveau produit par imitation : « Akti + », « Liegeois » qui sont des produits imitation de « Activia » et de « Liegeois » d'un concurrent , un autre produit « Céréalo » pour toucher un segment de clientèle définis ».</p> <p>« Nous avons opté pour une innovation au niveau du système de production de froids : ceci s'est opéré par l'abandon du système fonctionnant sur la base d'un compresseur qui utilise le « fréon » et l'installation d'une station de fabrication de froid utilisant l'ammoniaque, qui permet une production continue et en grande masse (contrairement au compresseur) ».« On a procédé à une innovation qui a touché l'activité de nettoyage. Il s'agit du nettoyage en place des différents compartiments et des lignes formant le système de fabrication. L'activité du nettoyage était assurée manuellement par l'intervention d'un agent, avec tout ce que cela comporte comme risque de contamination des produits. Avec la mise en place de nouvelles chaînes de fabrication en 2003, ce sont des automates programmables qui assurent l'activité en</p>	<p>Pour le produit « Akti+ » et « Liegeois » la PME a opté pour une innovation –imitation qui a porté sur l'aspect analytique et au touché donc au goût du produit. On peut dire que l'innovation - imitation est considérée comme une approche stratégique pour pouvoir devancer ses concurrents.</p> <p>Pour le produit « Céréalo », la PME a procédé à une innovation produit dans le but d'élargir sa gamme de produits, et afin de proposer un produit aux consommateurs afin de satisfaire leurs besoins changeants et de maintenir leur position sur le marché, mais également de développer de nouveaux marchés pour prendre de l'expansion.</p> <p>Le changement dans les processus de production en abandonnant un ancien système qui se basé sur un compresseur, et le remplaçant par une station de fabrication de froids est une innovation dans les procédés et équipements car c'est une mise en œuvre de nouvelles techniques pour la production de produits.</p> <p>Concernant l'introduction des automates dans l'activité de nettoyage est aussi considérée comme une innovation de procédé. Elle permet d'assurer l'activité de nettoyage des conduites, et aussi de les stériliser et ainsi de donner un caractère hygiénique aux produits injectés.</p> <p>On peut dire que ces innovations visent à réduire les délais de production et les coûts associés, et à augmenter la flexibilité et la capacité de production de la PME. Ces nouvelles innovations procédés de la laiterie Soummam engendre des</p>

<p>question. La nature de l'intervention de l'opérateur a changé ; elle nécessite une qualification pour assurer le fonctionnement d'un appareil (automate) doté d'une intelligence artificielle et de technologie du numérique».</p> <p>« On a mis en place une structure marketing et d'une structure de gestion des ressources humaines et on est en pleine démarche de certification ».</p>	<p>coûts bas de production ce qui peut aider à l'application de la stratégie de domination des coûts pour devancer la concurrence, et ainsi à maintenir un avantage concurrentiel.</p> <p>la nouvelle structure marketing est considérée comme étant une innovation de marketing et organisationnelle en même temps car elle engendrera la mise en œuvre de concepts ou de stratégies de vente. Ceci requiert des changements dans les politiques du mix-marketing afin d'améliorer l'image de la PME sur son marché par rapport à ses concurrents.</p>
Thème : Obstacles rencontrés pour développer l'innovation chez la PME	
<p>« Nous travaillons sur la base de Chiffre d'affaires prévisionnel, cependant nous traçons des objectifs continuellement afin de pouvoir agrandir notre part de marché, et d'avoir une meilleure position concurrentielle ».</p> <p>« Pour l'amélioration de nos produits, notre politique se consiste à toujours mettre sur le marché une meilleure offre possible qui satisfait la clientèle, nous comptons sur des bureaux d'études pour effectuer des études de marché ».</p> <p>« Non , nous ne disposons pas actuellement d'un programme de d'innovation. Car une politique d'innovation programmée nécessite une structure, un budget, et de la compétence en matière de ressources humaines adéquates et spécialistes dans la recherche et du développement ».</p>	<p>On note l'absence d'une véritable démarche visant à diagnostiquer le marché et à identifier les attentes et les exigences de la clientèle.</p> <p>l'innovation s'achoppe sur des difficultés telles que l'absence de politique d'innovation au sein de la PME et l'absence d'activités d'innovation programmées et organisées et pour lesquelles l'entreprise affecte spécifiquement des ressources matérielles, immatérielles, humaines et financières. On note aussi une absence de programmes de valorisation des compétences et des qualifications, l'insuffisance des ressources financières.</p>

Source : Établi par nos soins.

Conclusion :

L'activité d'innovation est plus que jamais au centre de l'entreprise ; la capacité d'innovation de l'entreprise y est le résultat de l'interaction d'une multitude de facteurs internes et externes. Plus que cela, la capacité d'innovation de l'entreprise dépend de sa capacité à optimiser la combinaison des dits facteurs. Ainsi, l'innovation est un fait global, qui interpelle la PME dans ses différentes dimensions, économique, sociale, culturelle. Même si, notre travail s'est limité à explorer les pratiques de l'intérieur d'une PME. D'après notre étude sur l'état de l'innovation en Algérie, nous avons noté que le niveau de l'innovation est insuffisant. Cela s'explique en grande partie par la faiblesse du secteur privé dans l'investissement en recherche. Cependant les PME ne participent pas assez aux activités de recherche et d'innovation. Toutefois, nous avons constaté dans notre étude empirique que les PME apprennent à répondre par des innovations aux attaques des concurrents pour pouvoir défendre leur position concurrentielle, et à les anticiper même, ceci, a été clairement identifié dans la laiterie Soummam à travers son innovation – imitation, son innovation-produit, son innovation dans les procédés et de son innovation-marketing. Ceci confirme notre première hypothèse. Cependant, travers les différentes opérations d'innovation que ce soit dans les produits, dans les procédés et équipements, et aussi dans la mise place d'une structure de marketing nous avons pu détecter que la PME en question adopte une démarche pragmatique en réalisant le rôle primordiale dans une approche stratégique de l'innovation. Aussi, notre étude empirique nous a éclairés sur les difficultés rencontrées surtout en ce qui concerne le manque d'infrastructure adéquate, et les ressources financières suffisantes pour soutenir le processus de l'innovation. Ceci a été fortement ressenti dans la

laiterie Soummam, sans oublier une culture d'entreprise quasi - absente d'innovation cela à été prouvé par le fait de l'absence d'un programme d'innovation. Ce qui confirme notre deuxième hypothèse. Enfin, l'argumentation développée et les résultats empiriques atteints dans ce papier nous permettent d'affirmer que l'innovation est phénomène qui reste à un niveau embryonnaire dans les PME algériennes. Toutefois, le constat d'impliquer l'innovation dans une approche stratégique est fortement constaté dans les PME en l'occurrence dans la laiterie Soummam. Cependant, les ressources financières limitées et la manque d'infrastructure et de culture d'entreprise constituent un ensemble d'obstacles pour sa mise en œuvre réelle.

Notes et références bibliographiques:

- ¹ Porter M., (1980), «Choix stratégique et concurrence», Paris, Economica.p40.
- ² Landry, R., N. Amara et M. Lamari (2002), « Does Social Capital Determine Innovation? To What Extent? », Technological Forecasting and Social Change, vol. 69, p. 681-701.
- ³ OCDE. (1992), Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Paris, OCDE and Eurostat,p44.
- ⁴ OCDE. (2005), Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Paris, OCDE and Eurostat, p46.
- ⁵ St-Pierre, J. et C. Mathieu (2003). L'innovation de produit chez les PME manufacturières: organisation, facteur de succès et performance, Rapport de recherche, Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche, Trois-Rivières, p58.
- ⁶ Hamel,G (1996), « strategy as Revolution », Harvard Business Review,74,4,pp 69-71.
- ⁷ CharitouCD, Markides C(2003), « Responses to Disruptive Strategic innovation »,Sloan ManagementReview, vol44, n°2,pp55-63.
- ⁸ Kim C, MauborgneR (1999) «Strategy, Value Innovation and the Knowledge Economy», Sloan Management Review, vol 40, n°3,pp41-54.
- ⁹ D'aveni, R.A. (1995), «Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework», Academy of Management Executive, 9, pp. 45-57.
- ¹⁰ Kim C, MauborgneR (1999) , Opcit, p 45.
- ¹¹ Markides C,(1997), «Strategic Innovation», , Sloan Management Review, 38, n°3,pp9-23.
- ¹² Porter M., (1980),opcit, p 150.
- ¹³ Hamel G (1998) « Strategy innovation and the quest for value», Sloan Management Review, vol 39n°2, pp7-14.
- ¹⁴ Markides C,(1999), «A dynamic view of strategy», Sloan Management Review, vol40, n°3,pp55-63.
- ¹⁵ St-Pierre José , M. Trépanier et T. Razafindrazaka (2013) « Analyse des pratiques d'innovation dans les PME : facteurs endogènes, facteurs exogènes et perspective systémique », rapport Institut de recherche sur les PME, juillet 2013, p 3.
- ¹⁶ Carmel, E. et B. Nicholson (2005), « Small Firms and Offshore Software Outsourcing: High Transaction Costs and Their Mitigation », Journal of Global Information Management, vol. 13, n° 3, p36.
- ¹⁷ Hoffman, K., M. Parejo, J. Bessant et L. Perren (1998), « Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: A literature review », Technovation, vol. 18, n° 1, p 46.
- ¹⁸ Wolff, J. A. et T. L. Pett (2006), « Small-Firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements* », Journal of Small Business Management, vol. 44, n° 2, p. 268.
- ¹⁹ Dodgson, M. (2000), The Management of Technological Innovation, Oxford, Oxford University Press, 248 p.
- ²⁰ Georgsdottir, A. S., T. I. Lubart et I. Getz (2003). « The Role of Flexibility in Innovation », dans L. V. Shavinina (dir.) The International Handbook on Innovation, Oxford, Elsevier Science Ltée, pp. 180-190.
- ²¹ Major, E. J. et M. Cordey-Hayes (2003). « Encouraging Innovation in Small Firms Through Externally Generated Knowledge », dans L. V. Shavinina (dir.) The International Handbook on Innovation, Oxford, Elsevier Science Ltée, pp. 667-679.
- ²² Scozzi, B., C. Garavelli et K. Crowston (2005), « Methods for modeling and supporting innovation processes in SMEs », European Journal of Innovation Management, vol. 8, n° 1, p. 120-137.
- ²³ Darroch, J. et R. McNaughton (2002), « Examining the link between knowledge management practices and types of innovation », Journal of Intellectual Capital, vol. 3, n° 3, p. 210- 222.

²⁴ Burns, T. et G. M. Stalker. (1961), "The Management of Innovation", Londres, Tavistock Publications Ltd., 269 p.

²⁵ Strebel, P. (1987), « Organizing for Innovation Over an Industry Cycle », Strategic Management Journal, vol. 8, n° 2, p. 117-124.

²⁶ McNaughton (2002) «Examining the link between knowledge management practices and types of innovation», Journal of Intellectual Capital, Vol. 3 Iss: 3, pp.210 – 222.

²⁷ Bulletin d'information statistique de la PME –mai 2016.

²⁸ Addi. L : « Les mutations de la société algérienne », Découverte, 1999, Paris.

²⁹ Rapport ANIMA , 2005.

³⁰ Haudeville, B. et Bouacida, R. (2012) , « Recherche et innovation dans les PME algériennes : Une étude empirique sur un échantillon d'entreprises », Actes du colloque international, ISGP.

³¹ Bouacida , N, R , et Haudville, R « Développement de l'économie de la connaissance en Algérie et inflexion du modèle de croissance », El Bhith revue 15/2015, pp101-113.

³² <https://www.djazagro.com/Le-salon/Le-marche-algerien>. Consulté le 10/09/2015.

³³ <http://www.soummam-dz.com/>. Consulté le 05/09/2015.

Annexe : le guide d'entretien :

Thème : La position concurrentielle de la PME

- 1) Pouvez-vous nous présenter brièvement votre groupe ?
- 2) Quelle est votre couverture du marché algérien?
- 3) Qui sont vos concurrents directs et indirects ?
- 4) Quelle est votre part de marché ?
- 5) Quels sont vos concurrents les plus redoutables ?
- 6) Comment jugez-vous la présence des marques comme Danone et Yoplait sur le marché laitier et dérivés en Algérie ?

Thème : Les approches stratégiques de l'innovation de la PME

- 7) Quelle votre arme pour devancer les concurrents ?
- 8) Comment jugez-vous le comportement du consommateur Algérien vis-à-vis de vos produits ?
- 9) Quels sont les opérations d'innovation que vous avez effectuées dans le cadre d'améliorer vos produits sur le marché ?
- 10) Avez-vous effectué des améliorations dans votre processus de production ?
- 11) Avez-vous déjà songé à faire des changements dans votre organigramme ?

Thème : Obstacles rencontrés pour développer l'innovation chez la PME

- 12) Quelles est votre méthode que vous utilisez pour effectuer les prévisions dans votre entreprise ?
- 13) Quelle politique adoptez-vous afin d'améliorer vos produits , et votre processus de production d'une façon continue ?
- 14) Disposez-vous un programme d'innovation pour l'amélioration continue de vos produits, de votre processus de production? (Dans le cas contraire quelles sont les causes de l'absence d'une politique d'innovation programmée) ?