

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Science commerciales**

Spécialité : Management et entrepreneuriat

THEME :

**Quel est l'apport de la motivation des
collaborateurs dans le processus d'innovation ?**

ETUDE DE CAS : CONDOR

Présenté par :

M, TIAIBA AYMEN

Encadreur :

Mme, BIRI MOUFIDA

08^{ème} Promotion

Juin 2021

REMERCIEMENT

Loin d'être une simple formalité académique, j'ai l'obligation intellectuelle de s'acquitter d'un devoir du cœur en exprimant ma reconnaissance à tous ceux qui de près ou de loin, de manière directe ou indirecte, ont contribué à la réalisation de ce travail.

D'abord, je voudrai remercier ALLAH par qui tout est possible, qui m'a donné la santé, le courage pour surmonter les difficultés rencontrées et la volonté de finaliser ce modeste travail, ainsi ma famille qui n'ont jamais cessé de me conseiller et de me donner le courage de continuer mon chemin de réussite. Ma profonde expression de reconnaissance et de remerciements les plus sincères est destinée à Mon professeur Mme BIRI MOUFIDA, pour m'avoir guidé tout au long de ce travail, je suis très reconnaissant pour sa disponibilité, son aide précieux, ses encouragements qui m'a constamment accompagné et soutenu durant ce travail.

Mes remerciements s'adressent aussi à tous les personnels de groupe CONDOR en particulier monsieur ILYES BEDDA pour ses orientations durant mon stage pratiqué.

Enfin, Je tiens à remercier aussi, tous les enseignants (es) qui ont contribué à ma formation en MANAGEMENT ET ENTREPRENARIAT, et l'équipe de la bibliothèque pour leurs aides dans la recherche bibliographique. et à tous mes proches et amis pour la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces :

Je dédie ce modeste travail à tous ceux qui nous sont chers.

Liste des tableaux :

Tableau	Titre de tableau	Pages
Tableau n°01	types d'innovation selon MARKIDES ET GEROSKI (2004).	30
Tableau n°02	les sources d'innovation selon DRUCKER.PETER.	32
Tableau n°03	Modèle de Booz, Allen, et Hamilton,1968 d'après Roulet.	37
Tableau n°04	Modèle de Cooper (Cooper,1983) d'après Roulet.	38
Tableau n ° 05	Modèle de ROCHFORD & RUDELIUS.	38
Tableau n° 06	la fiche signalétique.	49
Tableau n°07 :	Évolution du nombre d'innovations de 2004 à de 2013 au sein de l'unité de production de télévision.	68
Tableau n°08 :	Évolution du nombre d'innovations de 2004 à de 2013 au sein de l'unité de production de réfrigérateur.	68

Liste des figures :

Figure n°	Titre	Pages
Figure n°01	La pyramide des besoins de Maslow.	10
Figure n°02	La théorie bi-factorielle de Herzberg.	14
Figure n°03	La théorie des attentes (VROOM) VIE .	15
Figure n°04	La différence entre l'invention et l'innovation.	22
Figure n°05	L'innovation map selon SMITH et TUSHMAN (2005).	27
Figure n°06	Le modèle de la chaîne interconnectée KLINE & ROSENBERG.	39
Figure n°07	Modèle tourbillonnaire de CALLON	41
Figure n°08	Le processus générique de l'innovation « pipeline de l'innovation ».	42
Figure n°09	les composants de la créativité.	43
Figure n°10	le groupe BENHAMADI.	50
Figure n°11	la présentation du groupe CONDOR.	52
Figure n°12	l'organigramme du CONDOR.	53

Figure n°13	la présentation du collaborateur.	55
Figure n°14	l'ancienneté dans l'entreprise.	56
Figure n°15	le motif d'exerce ce métier.	56
Figure n°16	la représentation du travail selon chaque collaborateur.	57
Figure n°17	la qualification de l'ambiance de travail au niveau de chaque poste.	57
Figure n°18	Le style de mangement que le supérieur hiérarchique adopte à ses collaborateurs.	58
Figure n°19	Le recevoir des soutiens psychologiques de la part de votre supérieur.	58
Figure n°20	Le travail assigne par le manager est en adéquation avec les attentes professionnelles	59
Figure n°21	La possibilité de participé à la prise de décision.	60
Figure n°22	Le type de décision du manger dans laquelle insiste sur la participation des collaborateurs.	60
Figure n°23	Les facteurs dis-satisfaction rencontre dans le travail.	61
Figure n°24	Les moyens permettent de remonter les idées créatives.	61
Figure n°25	Les idées évaluées par le supérieur hiérarchique.	62
Figure n°26	Les récompenses des idées innovantes et créative.	63

Figure n°27	Le nombre des brevets d'innovation.	63
Figure n°28	Les domaines de la création des nouvelles idées.	64
Figure n°29	Le raisonne de quitter l'emploi.	65

La liste des abréviations :

Abréviations	Significations
OST	Organisation Scientifique du Travail
E	Existence
R	rapports sociaux
D	développement personnel
V	Valence
I	Instrumentalité
E	Expectation
I	ratio
A_p	Avantage a retiré par la personne
C_p	Contribution donnée par la personne
A_a	avantage des autres
C_a	contributions des autres
OCDE	L'organisation de coopération et de développement économique
OSLO	
OST	l'organisation scientifique de travail
JTA	le juste-à temps du toyotisme
R&D	Recherche et développement
AFNOR	Association française de normalisation
SPA	Société par action
INAPI	Institut national algérien de propriété industriel

SOMMAIRE :

Introduction générale	1
Chapitre 01 : la motivation	3
Section 01 : les définitions de la motivation.....	4
Section 02 : Les principales théories de la motivation.....	8
Chapitre 02 : le management d'innovation	19
Section 01 : les Définition de l'innovation.....	20
Section 02 : Les formes de l'innovation.....	25
Section 03 : Le processus d'innovation.....	35
Chapitre 03 : l'apport de la motivation des collaborateurs dans le processus d'innovation	46
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	48
Section 02 : Présentation de la démarche méthodologique de la recherche.....	53
Section 03 : Résulta de l'entretien pratique avec le directeur recherche et développement.	
Conclusion générale.....	70
Bibliographie.....	74
Les annexes.....	78
Table des matières.....	84

Introduction générale

Introduction générale :

Introduction :

Dans le contexte de la nouvelle économie, avec la mondialisation et le développement accéléré des technologies, la compétitivité des entreprises s'appuie de plus en plus sur les savoirs et aussi sur la capacité des entreprises à innover. En effet, l'innovation au plan des produits et de la technologie ainsi que le renouvellement des connaissances contribuent à l'accroissement de la concurrence entre les entreprises. Pour répondre à cette concurrence accrue, les modes d'organisation du travail sont revus afin de permettre une flexibilité favorable au développement des savoirs et à l'innovation. Les équipes de projet font partie des formes d'organisation du travail privilégiées. Cette évolution rapide de l'organisation du travail vers les équipes de projet a contribué au renforcement de certaines exigences pour les employés : le succès de l'organisation, notamment par l'atteinte des objectifs du projet, dépend entre autres de la motivation des employés à utiliser leur créativité et à déployer des efforts. Il s'agit dès lors de trouver les stratégies de motivation des employés les plus efficaces.

L'objectif de ce travail de recherche est d'étudier le lien existant entre la motivation des collaborateurs et le processus d'innovation aussi de montrer l'importance de la démarche de celle-ci vis-à-vis du processus d'innovation.

Notre sujet de recherche s'inscrit dans le domaine de la stratégie d'entreprise, parmi les raisons qui nous avons motivé notre choix nous citons :

La motivation est essentielle dans notre vie quotidienne car elle va déterminer l'engagement que tous les employés prêts à fournir dans des efforts dans le projet de l'entreprise. Plus l'engagement est élevé, plus les efforts seront importants, plus les collaborateurs seront performants à créer des nouvelles idées et être innovants.

En Algérie ou bien dans les pays en développement, peu d'études ont été consacrées pour déterminer la contribution de la motivation dans le processus d'innovation, alors nous avons choisi ce sujet et nous avons choisi l'entreprise CONDOR ELECTRONICS puisqu'elle est parmi les grandes entreprises dans notre pays. Et notre étude tentera d'apporter des éléments de réponse sur ce sujet.

Introduction générale :

Dans cette perspective, nous posons la problématique suivante : **quel est l'apport de la motivation des collaborateurs dans le processus d'innovation ?**

De cette problématique centrale découlent les sous questions suivantes :

- La motivation du personnel est un vecteur essentiel pour innover et entreprendre ?
- Les conditions mise en œuvre par CONDOR favorisent la motivation personnelle ?
- L'effort des acteurs au sein de CONDOR restant insuffisantes en matière d'innovation ?

Les hypothèses :

Dans le but d'apporter des éléments de réponse à ma problématique, je propose les hypothèses suivantes :

Hypothèses 01 : la motivation du personnel est un vecteur essentiel pour innover et entreprendre ?

Hypothèse 02 : les conditions mise en œuvre par CONDOR favorisent la motivation personnelle ?

Hypothèse 03 : l'effort des acteurs au sein de CONDOR restant insuffisantes en matière d'innovation ?

Notre travail sera structuré de la manière suivante :

Un premier chapitre théorique qui contient dans une première section les définitions de la motivation, et dans une deuxième section les principales théories de la motivation.

Le deuxième chapitre sera consacré au management de l'innovation. La première section est consacrée aux définitions de l'innovation, ainsi la deuxième section contient les formes de l'innovation, suivie par une troisième section le processus de l'innovation.

Pour que notre travail soit consistant et pour une meilleure étude de l'apport de la motivation des collaborateurs dans le processus d'innovation ; nous avons jugé utile de procéder à une enquête de terrain qui sera effectuée au niveau de CONDOR de Bordj Bou Arreridj sous forme d'un questionnaire proposé au personnel de l'entreprise et au chef département de recherche et développement, Aboutissant d'une analyse des résultats recueillis.

Enfin notre mémoire se terminera par une conclusion dans laquelle nous donnerons des réponses aux questions posées dans le but de vérifier et de confirmer nos hypothèses.

Chapitre 01 : la motivation.

Chapitre 01 : la motivation.

Chapitre premier : la motivation.

Introduction :

Dans un contexte mondial caractérisé par l'ouverture des marchés, une concurrence internationale de plus en plus rude, le déclin de la productivité, la nécessité de s'ajuster à une législation du travail en constante évolution, sont autant de facteurs qui contribuent à l'importance croissante de la fonction des ressources humaines.

La fonction des ressources humaines ne doit pas se contenter des missions classiques du service de personnel à savoir le recrutement, la rémunération, le licenciement..., elle doit s'intéresser aux problèmes de l'être, c'est-à-dire des problèmes de responsabilité, de la dignité, de la créativité, autrement dit, les problèmes de motivation et de l'implication des employés. La métamorphose de la fonction des ressources humaines et son cheminement vers les nouveaux horizons à savoir la motivation et l'implication du personnel.

La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de la compétitivité essentielle, capable de relever les défis. Nous allons dans ce chapitre voir la motivation avec quelques définitions, ensuite je traiterai de quelques théories et pour terminer je parlerai de l'innovation et son processus pour l'introduction du chapitre prochain.

Section 01 : les définitions de la motivation.

1- Les définitions de la motivation :

Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux des psychologues Tolman et Lewin ¹.

La motivation vient du terme motif, ce dernier vient du latin : motivus : qui veut dire mobile et movere, le verbe latin mouvere », mouvoir, bouger, mettre en mouvement².

La motivation est un « des éléments décisifs à la survie des entreprises »³. Une autre définition : « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. La motivation peut être envisagée soit

¹ ROOSSEL, (PATRICE) : « la motivation au travail- concepts et théories », édition Dunod, Paris, 1993, P.4.

² MICHAEL, (AGUILLAR) : « l'art de motiver », édition Dunod, Paris, 2009, P.5.

³ CLAUDE, (LEVY- LEBORY) : « la motivation dans l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 1998, P.14.

Chapitre 01 : la motivation.

Comme une attitude, soit comme une intention, soit enfin comme un comportement. L'attitude marque la volonté de déployer des efforts pour faire du bon travail. Le comportement motivé et animé par une force qui stimule l'homme au travail, et qui se traduit par une dépense d'énergie ou d'effort orientée vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail.

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles⁴.

Selon WEISS D : « la motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation. »⁵

Porter et Lawler dans leur ouvrage sur l'attitude des cadres et la performance, s'appuient, sur la définition de la motivation de Jones : c'est « la manière dont le comportement est déclenché, est stimulé, est soutenu, est dirigé, est arrêté, et quel type de réaction subjective est présente dans l'organisme pendant que tout ceci se produit ».

Campbell et Pritchard indiquent, dans un article paru dans un ouvrage de référence, que la motivation correspond aux « déterminants du choix de produire des efforts sur un certain travail, du choix de déployer certaine quantité d'efforts, et du choix de persister à déployer des efforts au cours d'une période.

Claude Levy-Leboyer définit la motivation au travail comme étant « un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire ».

2- Les sources de la motivation :

On distingue plusieurs sources de motivation des salariés, leur importance diffère d'une entreprise à une autre, à titre d'exemple on peut citer :

2-1-La fixation des objectifs :

Certains auteurs en économie supposent que le principal facteur de motivation des salariés porte beaucoup plus sur la communication. Les techniques de management modernes imposent à toute entreprise d'avoir un discours clair en termes de direction. C'est-à-dire, le chef de l'entreprise, les responsables des différents services doivent expliquer de manière précise aux

⁴ ROOSSEL, (PATRICE) : op cité.P.74.

⁵ Weiss (D) : « Ressource Humaines », Edition organisation, deuxième édition, 1999, Paris, P349.

Chapitre 01 : la motivation.

Salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel de l'entreprise.

2-2 -La reconnaissance :

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise ou il travaille, plus il va être motivé parce que il va sentir que son travail est valorisé et reconnu au sein de l'entreprise, ainsi que l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. Il s'agit de reconnaître :

- ✓ La personne.
- ✓ Les résultats.
- ✓ L'effort.
- ✓ Les compétences.

2-3- la satisfaction au travail :

« La satisfaction et la motivation sont difficiles à dissocier. »⁶. Le responsable des ressources humaines d'une entreprise a besoin de bien distinguer la motivation et la satisfaction lorsqu'il élabore sa politique de rémunération.

En effet, les psychologues utilisent parfois la formule :

Performance = capacités × motivation, pour montrer que la motivation a une importance spécifique par rapport à la satisfaction au travail. La motivation serait l'antécédent fondamental de la performance, avec la capacité (Aptitude et compétence). Selon cette formule, pour que le personnel soit performant, il devrait être motivé. Il doit agir en déployant les efforts qui permettent d'accomplir efficacement un travail.

La satisfaction au travail est une attitude par rapport à l'emploi. Les conséquences qu'elle aurait sur le comportement de l'individu ont fait l'objet d'études considérables.

La satisfaction influence les comportements tels que l'absentéisme, les retards, le départ volontaire de l'entreprise (démission).

⁶ ROOSSEL, (PATRICE) : op cité, P.16.

Chapitre 01 : la motivation.

Le processus de la satisfaction résulte de l'écart entre deux perceptions concernant un aspect du travail que l'individu valorise. Cette valorisation dépend des besoins, des valeurs, des croyances, des objectifs, des attentes, des aspirations, et des désirs propres à l'individu.

2-4-L'implication au travail :

Pour quelle raison cherche-t-on à motiver les collaborateurs de l'entreprise ?

« Les managers apportent à cette question une réponse unanime : pour obtenir leur implication et maximiser les chances d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. L'implication est donc la conséquence logique de la motivation et le but ultime recherché par les managers de l'entreprise »⁷.

Pourquoi l'entreprise cherche-t-elle à impliquer ses collaborateurs ?

Pour obtenir de leur part un meilleur engagement, une plus grande productivité, des produits / services de meilleure qualité, et pour satisfaire les clients en répondant à leur attente, voire en allant au-delà, de manière à s'assurer leur fidélité et par voie de conséquence la pérennité de l'entreprise.

Plusieurs chercheurs notamment J. Pfeffer, se sont efforcés de déterminer les conditions de l'implication des collaborateurs de l'entreprise. Il ressort de leurs travaux que l'implication s'obtient lorsque les différents facteurs suivants sont réunis :

2-4-1- La cohérence :

Les collaborateurs de l'entreprise doivent pouvoir comprendre la politique et la stratégie de l'entreprise. Il existe des entreprises qui changent sans cesse de stratégie qui cherchent les conditions de cohérence propres à favoriser l'implication de leurs collaborateurs.

2-4-2-La réciprocité :

Toutes les relations sociales reposant sur le principe de réciprocité, selon lequel un service rendu appelle un service en retour. Beaucoup d'entreprises considèrent l'implication du salarié comme étant la naturelle contrepartie du salaire versé. Pour le salarié, en revanche, une totale implication dans sa mission n'est possible que si l'entreprise s'implique elle-même en allant au-delà de la rémunération qu'elle lui sert.

Ainsi, celui qui donnera des marques de reconnaissance, s'attachera à faire évoluer ses collaborateurs et s'investira pour lui permettre de réussir, créera les conditions d'une implication en retour.

⁷ MICHAEL, (AGUILLAR) : op cité, P.51.

Chapitre 01 : la motivation.

2-4-3-L'appropriation :

L'homme éprouve le besoin naturel de s'approprier son environnement, donc les résultats de son travail, les managers qui savent reconnaître les contributions aux résultats ou aux œuvres de ceux qui les ont produites renforcent leur implication.

3- L'aspect financier :

La rémunération est un levier très important en matière de motivation, sur lequel l'organisation se doit de jouer financièrement, la question n'est pas tant de payer plus qu'ailleurs, mais de bâtir un système cohérent interne et externe.

Section 02 : Les principales théories de la motivation.

1- Les principales théories de la motivation :

1-1-L'OST, première théorie de la motivation (d'après Frederick Winslow Taylor) :

L'un des tout premiers chercheurs à avoir élaboré une théorie de la motivation est Frederick Winslow Taylor, il définit en 1911 la très célèbre Organisation Scientifique du Travail, ou OST, qui devait permettre de maximiser la productivité par une grande motivation des travailleurs.

Cette OST s'articule sur trois principes :

1-1-1-La division verticale du travail :

C'est le principe « A chacun selon ses talents » ou plutôt « A chacun selon son intelligence »⁸. Aux ouvriers le travail manuel, aux ingénieurs le travail intellectuel. Selon Taylor, il faut laisser la réflexion à ceux qui ont de l'esprit et l'exécution à ceux qui ont surtout des bras. La vision de l'homme qu'a Taylor est terriblement déterministe, considérant que les uns sont intelligents, motivés et aptes à prendre en charge les travaux intellectuels (la mise en place de méthodes, d'organisation, de gestion, de contrôle, de recrutement ou de formation), les autres sont par nature fainéants, peu motivés et uniquement bons pour le travail manuel.

1-1-2-La division horizontale du travail :

C'est la décomposition des tâches en « sous-tâches » à exécuter, en gestes élémentaires. Au lieu de confier un travail complet à un individu, on confiera plusieurs « sous-tâches » à plusieurs

⁸ MICHAEL, (AGUILLAR) : op cité, P.31.

Chapitre 01 : la motivation.

Individus en fonction de leurs aptitudes. Aux plus vigoureux les travaux de force, aux plus faibles les travaux requérant peu d'effort physiques.

1-1-3-Le salaire au rendement :

Pour Taylor, les ouvriers sont naturellement peu enclins à travailler. Pour les inciter à produire le plus possible, il faut donc jouer sur un seul et unique levier de motivation :

Le salaire. Taylor définit une valeur étalons d'exécution de chaque tâche et rémunéré davantage ceux qui dépassent cette valeur de référence en produisant davantage, en proportion du gain de la production.

Ce troisième principe fut très apprécié des ouvriers de l'époque qui voyaient leur rémunération augmenter dans des proportions importantes, ce qui permettait au plus grand nombre d'accéder à un confort matériel très appréciable.

1-2-Les théories des besoins de MASLOW :

Difficile d'évoque la motivation sans citer les travaux d'Abraham Maslow et sa fameuse « Pyramide des besoins ». Pour A. Maslow le souci des êtres humains, tout au long de leur vie, consiste à satisfaire leurs besoins. Ceux-ci sont regroupé et hiérarchisés en cinq grandes catégories, dont certaines s'avèrent prioritaires. Ce n'est pas qu'une fois les premiers besoins satisfaites que nouveaux besoins de natures différents vont se manifester ⁹.

Il catégorise ses besoins en cinq classes dont l'ordre de priorité va de 1 à 5 :

1-2-1-Les besoins physiologiques : ce sont les besoins de manger, de boire, de respire, de se détendre, de se reproduire.... Ce sont des besoins de survie liés à des pulsions instinctives.

1-2-2-Les besoins de sécurité : ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protège contre certains dangers, le paiement de contributions à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toutes sortes.

1-2-3-Les besoins d'appartenance : ce sont les besoins de rapport sociaux, de donner et de recevoir de l'affections, de se sentir accepté et appartenir à un groupe.

1-2-4-Les besoins d'estime : ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Ils traduisent aussi l'estime de soi et le gout du pouvoir.

⁹ ibid.

Chapitre 01 : la motivation.

1-2-5-Le besoin de réalisation de soi et d'accomplissement de soi : ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover....¹⁰

Une pyramide à cinq étages exprime, selon Maslow, la hiérarchie des besoins.

Figure n°01 : la pyramide des besoins de Maslow.



Source : <https://stmgparisotmido.wordpress.com/2015/11/01/la-pyramide-de-maslow-en-image/> (Consulté le 20/04/2021 à 10 :15).

1-3- La théorie ERD de ALDERFER :

Alderfer (1969) propose la théorie ERD comme une adaptation de la théorie des besoins aux situation de travail. Alderfer propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R), les besoins de développement(D).

1-3-1Les besoins d'existence (E) : ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez Maslow, c'est-à-dire les besoins

¹⁰ ROOSSEL, (PATRICE) : op cité, P. 34.

Chapitre 01 : la motivation.

Physiologiques et de sécurité. La faim, la soif appartiennent à cette catégorie. il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel¹¹.

1-3-2-Les besoins de rapports sociaux(R) : il s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie. Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotion, de confiance, d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité...Ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire. En entreprise, les besoins de rapports sociaux peuvent se traduire par la volonté de s'intégrer dans une équipe de travail, de rechercher les contacts avec autrui, de rendre les échanges conviviaux avec les collègues, de participer à des activités syndicales.... Ce type de besoins correspond aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et sociaux proposés par Maslow.

1-3-3-Les besoins de développement personnel (D) : l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoins afin, d'une part d'assouvir des aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défis. Ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par Maslow. Pour Maslow, l'actualisation de soi, pour une personne, est liée à la réalisation de son potentiel inné. Chez Alderfer, le développement personnel correspond aux désirs d'interagir avec succès avec son environnement afin de l'examiner, de l'explorer, et de le maîtriser¹².

Le mécanisme de la motivation selon Alderfer fonctionne différemment par rapport aux propositions de Maslow. Ici, il n'existe pas de hiérarchie de présence des catégories des besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée et la motivation dépend de l'intensité d'un besoin. Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense et inversement. Selon Alderfer, la motivation n'est pas une pyramide avec sa hiérarchie : il n'est pas nécessaire de satisfaire un besoin pour accéder à un autre besoin. et l'on peut être stimulé par les trois.

¹¹http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.abang_sako_a&part=362815 (consulté le 21/04/2021 à 11 : 30).

¹² ROOSSEL, (PATRICE) : op cité, P. 35 .36.

Chapitre 01 : la motivation.

familles de motivation simultanément .En revanche, Alderfer introduit la notion de frustrations-régression : lorsque quelqu'un ne parvient pas à satisfaire un besoin, il tend à se retourner vers une autre famille de besoin pour l'investir d'avantage Par exemple, si l'ambiance et les relation ne sont pas satisfaisantes, il peut se replier sur le salaire et les avantages sociaux en essayant de retirer la maximum d'avantage matériel de l'entreprise.il conserve ainsi sa motivation en considérant que si l'ambiance est mauvaise, il bénéficie malgré tout d'avantages matériels appréciables.

Enfin, le phénomène de frustration-régression, lorsqu'un individu ne peut pas satisfaire ses besoins de développement personnel, il se peut qu'il régresse dans l'échelle de ses besoins. Par frustration il reporte ses désirs sur les besoins de reports sociaux dont l'intensité va par conséquence augmenter. De nouveau, le processus de régression dans l'échelle des besoins se produit à cause d'une frustration. Ainsi, Alderfer va à l'encontre de Maslow pour qu'il ne puisse y avoir que progression dans la satisfaction des besoins en fonction de leur hiérarchisation, alors que dans la théorie ERD il peut y avoir régression. L'échelle des besoins est une notion différente de celle de hiérarchie des besoins chez Maslow.

1-4-La théorie des besoins manifestes de Murray :

Ce modèle fonde lui aussi la motivation sur l'existence de besoins. Il est dû à Murray et a été développé par Atkinson et McClelland. Dans cette théorie les moteurs de la motivation se concentrent sur un petit nombre de besoins considérés comme acquis et pas innés ¹³.

En outre, elle admet la possibilité qu'un individu puisse être simultanément animé par plusieurs besoins et qu'il existerait une sorte de profil des besoins susceptible d'évoluer au fil des expériences.

Murray a distingué 20 besoins. Atkinson et McClelland ont considéré que seulement quatre d'entre eux étaient réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels.

1-4-1-Le besoin de réussir : qui implique chez ceux qui en animés un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'information sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne.

1-4-2-Le besoin d'affiliation : qui implique un fort désir d'être accepté par un groupe.

¹³ CLAUDE, (LEVY-LEBORY) : op cité, P.10.

Chapitre 01 : la motivation.

1-4-3-Le besoin d'autonomie : implique le désir de travailler en concevant une certaine maîtrise de son rythme sans être gêné par des règles trop contraignantes.

1-4-4-Le besoin de pouvoir : concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur.

Peu de recherches ont tenté de la valider sur le terrain. Ce modèle comme les précédents laissent encore de nombreuses interrogations en suspens, il est très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces.

1-5- la théorie bi-factorielle de Herzberg :

Frederick Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. F. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. En tant que théorie de contenu, la théorie bi-factorielle affirme également qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins. Herzberg distingue deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de motivation.

La première catégorie de facteur a la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont considérés aussi comme des facteurs de motivation car ils incitent l'individu à faire les efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins. Dans la théorie valorisants-ambiance (Herzberg, 1971) souvent appelée théorie bi-factorielle ou théorie des deux facteurs, les facteurs de motivation sont : les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement ¹⁴.

Les facteurs de la seconde catégorie n'ont pas la capacité d'apporter de la satisfaction au mieux ils suscitent de l'indifférence, de manière certaine ils peuvent générer de l'insatisfaction. Cette impossibilité d'apporter de la satisfaction fait que ses facteurs ne sont pas à l'origine de la motivation. Ils sont appelés facteur d'hygiène ou de maintenance. Ces facteurs d'hygiène ou d'ambiance sont : le supérieur (qualité et défauts), la politique et l'administration de

¹⁴ ROOSSEL, (PATRICE) : op cité, P.37.

Chapitre 01 : la motivation.

L'entreprise, les conditions du travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les Supérieurs, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (l'influence de l'entreprise sur la vie personnelle). Herzberg et ses collaborateurs observent que les facteurs de motivation se rapportent essentiellement au contenu de travail. Ils sont associés à la satisfaction au travail et tendent à susciter des sentiments de développement personnel.

Concernant les facteurs d'hygiène, ils se rapportent au contexte du travail, circonstances dans lesquelles l'individu l'accomplit. Plus tard, Herzberg (1971) conclura de façon catégorique que la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est-à-dire que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction, ou dans le pire des cas de la non satisfaction. Ils ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction. A l'inverse, les facteurs d'hygiène peuvent générer de l'insatisfaction.

Figure n°02 : la théorie bi-factorielle de Herzberg.



Source : <http://public.iutenligne.net/sciences-humaines-et-sociales/roche/GRH/Tensions/theoriesmotivation.html> (consulté le 24/04/2021 à 12 :30).

1-6-la théorie des attentes (VROOM) :

En 1964, Vroom élabore la théorie des attentes qui vise à comprendre les comportements au travail, dont la performance de l'individu. La performance ici est conçue non seulement comme l'atteinte d'objectifs, mais plus généralement, comme la réalisation d'un travail qui répond aux attentes de l'organisation qui emploie la personne. Plus précisément, la théorie des attentes suggère que la motivation d'un individu dépend de l'attente de réussite par rapport aux efforts fournis, du résultat effectif obtenu et de l'attractivité de ce résultat. Cette théorie sous-tend que

Chapitre 01 : la motivation.

les employés font le choix d'adopter les comportements qui ont le plus de chance de les mener aux résultats souhaités. L'individu décide alors mettre les efforts dans une tâche en particulier quand il estime que ce comportement favorisera l'atteinte des résultats désirés.

Cette théorie repose sur trois concepts clés :

V : Valence (valeur des résultats obtenus par le travail).

I : Instrumentalité (de la performance).

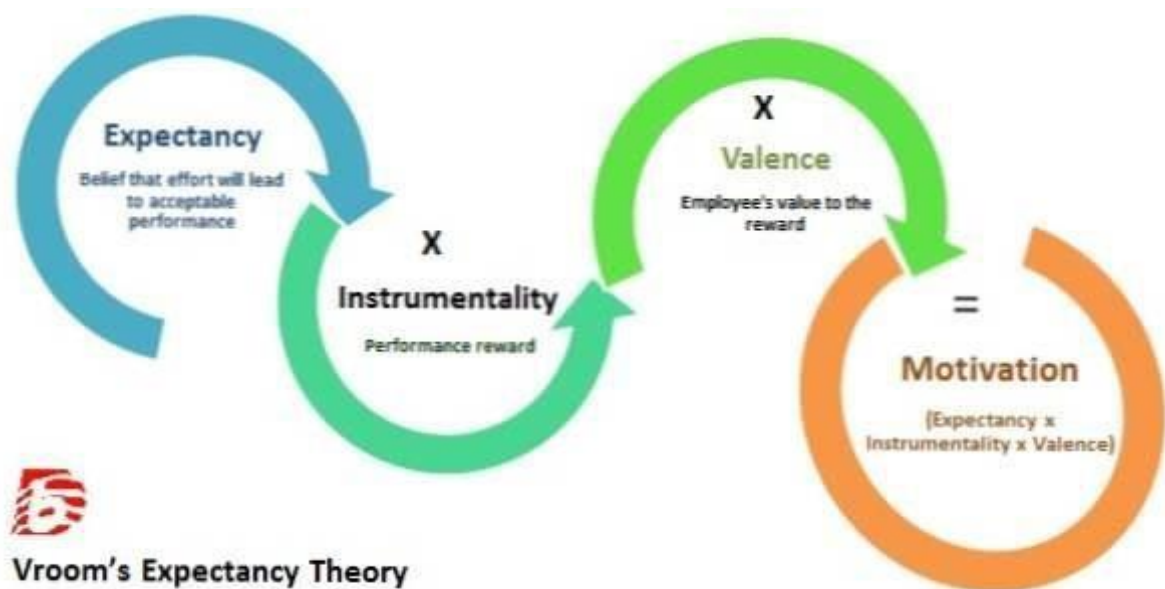
E : Expectation (probabilité de réalisation de la performance)¹⁵.

-les attentes : la probabilité aux yeux de l'individu que les efforts investis se traduisent par un niveau de rendement donné.

- l'instrumentalité : la probabilité aux yeux de l'individu que le rendement atteint se traduise par une juste récompense.

- la valence : la valeur accordée par l'individu à chaque récompense possible.

Figure n°03 : la théorie des attentes (VROOM) VIE.



Source : <https://fr.sawakinome.com/articles/human-resources/difference-between-expectancy-theory-and-equity-theory.html> (consulté le 24/04/2021 à 14:30).

¹⁵<http://public.iutenligne.net/sciences-humaines-et-sociales/roche/GRH/Tensions/theoriesmotivation.html> (consulté le 24/04/2021 à 13 :20).

Chapitre 01 : la motivation.

1-7- la théorie de la justice organisationnelle et de l'équité :

La théorie de l'équité a été développée par John Stacey Adams dans les années soixante (les travaux réalisés en 1963,1965).

Jerald Greenberg a renforcé cette théorie qui porte sur l'équité organisationnelle en deux reprises, d'abord en 1980 et puis encore en 1990 dans d'autres travaux.

La théorie de l'équité est définit le comportement est vu comme un échange (contribution / rétribution), l'individu cherche à avoir une vue équilibrée de son environnement ¹⁶.

Selon Adams (1963 ,1965) l'individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail est en ligne avec sa contribution, on est dans la première phase au processus de comparaison. L'alors on peut développer la question d'écart entre le salaire estimé et le salaire perçu. Le processus de comparaison s'étale à une deuxième phase où :

- La justice et l'équité perçue provient essentiellement de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelle et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. L'individu se réfère chaque fois à son environnement pour déduire s'il est traité avec équité dans son entreprise.
- A l'issue de cette comparaison, si l'individu est en situation d'insatisfaction, l'iniquité qu'il perçoit développe chez lui une tension qu'il va rechercher à réduire ou à éliminer le sentiment d'iniquité qui l'anime.
- L'individu évalue le rapport entre les avantages qu'il obtient de son emploi comme le salaire, les promotions, les conditions du travail, la reconnaissance, le statut, l'intérêt des tâches réalisées... et ses contributions qui comprennent la formation détenue, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue....

¹⁶ <http://public.iutenligne.net/sciences-humaines-et-sociales/roche/GRH/Tensions/theoriesmotivation.html>

(Consulté le 24 /04/2021 à 23 :30).

Chapitre 01 : la motivation.

Il tire alors un premier : ratio $I = A_p/C_p$ dont :

A_p : Avantage A retiré par la personne (P) de son emploi.

C_p : Contribution (C) donnée par la personne.

Adams précise que l'individu mémorise ce ratio correspondant à cette première comparaison puis il le compare avec un deuxième ratio qui sera tiré de la deuxième phase du processus de comparaison, celui d'une personne tierce prise comme un point de repère A_a/C_a dont :

A_a : avantage des autres.

C_a : contributions des autres.

Un nouveau ratio sera généré :

Ratio2= A_a/C_a

Selon un système de perception personnel, l'individu construit ces deux ratios. On parle alors de la subjectivité de ces ratios, car chaque personne attribue un point différent à tel ou tel avantage et à telle contribution.

Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment d'équité et d'iniquité à l'égard de sa situation dans l'entreprise.

Si : A_p/C_p est supérieur à A_a/C_a : on est dans une situation d'iniquité (sur-équité) : dans cette présente situation, l'individu juge que les avantages qu'il retire de son emploi relativement à ses contributions sont différents aux avantages et contributions des personnes avec lesquelles il se compare. Son ratio est plus avantageux que celui des autres, on dit qu'il est sûr payé.

Si : A_p/C_p inférieur à A_a/C_a : présente une situation d'iniquité (sous équité), dans cette situation, l'individu perçoit des différences entre son ratio et celui des autres personnes avec qu'il se compare. Il s'estime sous payé.

Si : $A_p/C_p = A_a/C_a$: situation d'équité. L'individu perçoit un traitement équitable à celui des personnes avec qu'il se compare.

Adams explique que l'individu compare son traitement à celui des individus de l'entreprise, il est alors entrain de rechercher l'équité interne lorsque, il se compare à des personnes extérieures à l'entreprise, il cherche l'équité dite externe.

Chapitre 01 : la motivation.

La théorie de la justice organisationnelle regroupe deux formes de la justice :

- La justice distributive ou justice des résultats (il s'agit de la théorie de l'équité d'Adams).
- La justice procédurale, ou justice des méthodes et des procédures de management :

Comme son nom l'indique, il faut implanter dans l'organisation les procédures qui agissent sur l'équité éprouvée par les salariés. Il est ici question des méthodes et système d'évaluation des performances, des différentes procédures pour demander une formation, de l'organisation de la gestion des carrières, des outils et méthodes de classification, de répartition des augmentations de salaires et de primes ... en d'autres termes, il s'agit de l'ensemble des procédures déployées par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines.

Ces procédures permettent à l'individu de sentir qu'il est traité d'une façon équitable ou à contraire d'une façon inéquitable. Il y a des procédures qui influencent positivement l'équité comme celles qui laissent à l'individu une certaine surface pour participer à la prise de décision, de donner son avis, son opinion, ou faire des réclamations.

L'effet de cette forme consiste à encourager les managers à expliquer les différences de traitement dans l'organisation, ce qui permet de les légitimer.

Il faut informer les salariés sur ces pratiques et mettre en place des systèmes d'évaluation équitables (justice procédurale) ; informer les salariés sur ces pratiques (justice informationnelle).

Conclusion du chapitre :

La motivation au travail à une très grande importance, elle est considérée comme un atout majeur et un avantage concurrentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Motiver les salariés doit être un des objectifs majeurs pour ces dernières, en améliorant les facteurs de motivation au travail pour fidéliser et attirer les personnes compétentes. Nous allons rencontrer un manque des documentations sur le lien entre la motivation et l'innovation.

Les théories de motivation sont nombreuses, chacune d'entre elles à sa propre vision. La motivation joue un grand rôle sur la performance des collaborateurs au sein de l'entreprise cette cout de pousse va transmettre comme des idées créatives qui sont aidé l'employé à innover et entreprendre.

Ce premier chapitre m'a permis d'appréhender la problématique de la motivation et de voir les différentes stratégies de motivation.

***Chapitre 02 : le management
d'innovation.***

Chapitre 02 : le management d'innovation.

Chapitre deuxième : le management d'innovation.

Introduction :

L'entreprise s'avère essentielle dans un environnement marqué par le développement des comportements économiques totalement nouveaux (nouveaux modes de consommation, nouveaux styles de vie, nouvelles technologie ...), l'innovation aussi est constatée comme un facteur indispensable pour ne pas disparaître voire rester compétitif. Elle est vue comme un processus de création de quelque chose de nouveau dans une entreprise.¹⁷

L'innovation est omniprésente dans tous les domaines de l'entreprise, le développement de celle-ci passe par un processus de différentes étapes pour aboutir à nouveau produit ou services, nouveau procédé, une nouvelle technologie ou organisation, voir même un nouveau modèle d'affaire ou une nouveauté stratégique... Quoique la capacité d'innovation d'une entreprise aujourd'hui dépend essentiellement de la bonne maîtrise de l'information technologique, concurrentielle, commerciale, voire réglementaire.

Ce deuxième chapitre sera consacré au cadre conceptuel de l'innovation et son processus aussi.

Section 01 : les Définition de l'innovation.

1- Définition de l'innovation :

Afin de comprendre la signification du concept « innovation » il convient de le voir selon plusieurs points de vue :

Commençant par ses origines dont l'étude étymologique nous indique que le mot « Innovation » vient du mot latin « innovare » qui veut dire « revenir à renouveler »¹⁸. Innovare est composé du verbe « novare » de la racine « novus » qui signifie changer, nouveaux, et du préfixe « in » qui indique un mouvement vers l'intérieur. Cette conception a été changée au moyen âge en disant que l'innovation est le fait « d'introduire quelque chose de nouveau dans une chose établie ».¹⁹

¹⁷ WANG. (YIMIWOW) : « Etude d'un projet innovant au sein de la supply chain : le cas de SchneiderElectric » ; thèse de doctorat ; université de Grenoble ; 2012 ; www.theses.fr, (consulté le 1 /05/2021).

¹⁸ GROFF. (ARNAUD) : « 100 questions pour comprendre et agir, manager l'innovation » ; édition 2009, afnor, France, P11.

¹⁹ *ibid.*

Chapitre 02 : le management d'innovation.

Le petit robert définit l'innovation comme l'introduction dans un domaine établi de quelque chose de nouveau.²⁰ Quant à SCHUMPETER.J, le premier à introduire cette notion dans le milieu universitaire et de mettre une théorie de l'innovation ; considère celle-ci comme étant l'exécution d'une nouvelle combinaison des moyens de production. Pour lui l'entrepreneur innovateur prend le risque de produire autrement et mettre en place un nouveau bien, méthode, marché, organisation et / ou source de matière première. ²¹ Cependant, DRUCKER. P définit l'innovation « comme une marque spécifique de l'esprit d'entreprise. C'est le moyen par lequel l'entrepreneur produit de nouvelles ressources créatrices de richesses ou date le ressources existantes d'un meilleur potentiel pour produire des richesses » .²²

Selon le Manuel d'OSLO²³ : « une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relation extérieurs »²⁴.

Dans le manuel de Frascati, l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) a définit l'innovation comme étant la transformation d'une idée en produit nouveau ou amélioré vendable sur le marché. Cette organisation a actualisé sa définition en 2005 dans son manuel d'OSLO (3 me édition) : « une innovation est la mise en œuvre ou sensiblement (...) amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation de lieu de travail ou les relation extérieur »²⁵.

1-1-Distinction entre innovation, invention, changement et progrès technique :

La notion de l'innovation est souvent confondue avec les notions de l'invention, changement et progrès technique. Une distinction entre ces notions est envisagée.

²⁰ LOILIER. (THOMAS) et (TELLIER. (ALBRERIC) : « gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter » ; édition EMS, 2013, France, P 20.

²¹ SCHUMPETER JOSEPH ; « théorie de l'évolution économique ; édition macintosh, 2002, Québec ; P 67, <http://bibliotheque.ugac.quebec.ca/index.htm>. (Consulté le 01/05/2021).

²² YENNY. (FRANCOIS) : « Peter DRUCKER du management », fiche de lecture ; édition MBA, 2004, P04.

²³ Le manuel d'OSLO constitue la principale source internationale des principes directeurs en matière de collecte d'informations sur les activités d'innovation dans les pays de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique).

²⁴ Manuel d'OSLO, Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, éd OCDE, 3 me éd, communauté européenne, 2005, P25.

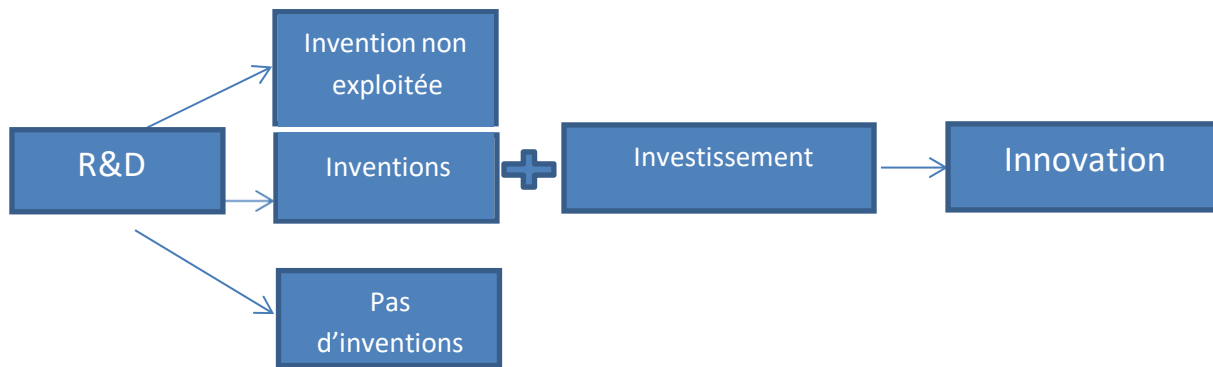
²⁵ www.ocde.org/fr, consulté le 02/05/2021.

Chapitre 02 : le management d'innovation.

1-1-1-L'innovation vs l'invention :

L'invention est un travail scientifique et technique tandis que l'innovation est un travail économique, on ne peut parler d'innovation que s'il y a tentative de commercialisation²⁶. JOSEPH SCHUMPETER considère l'invention comme une découverte scientifique d'une nouvelle connaissance et technique fait par le chercheur scientifique contrairement à l'innovation qui consiste à utiliser cette découverte (invention) dans le domaine économique c'est-à-dire l'industrialiser. Ainsi, une innovation s'appuie sur l'invention, mais toutes les inventions n'aboutissent pas à des innovations cela est montré dans la figure ci-après.

Figure n°04 : La différence entre l'invention et l'innovation.



Source : FRANK RICHARD ; « Recherche, Invention et Innovation », Edition Economica, Paris 1998, P8.

1-1-2-L'innovation vs le progrès technique :

Le progrès technique correspond à l'ensemble des savoirs techniques et organisationnels qui favorisent la hausse de la productivité du travail et minimise la pénibilité du travail humain, grâce à des machines qui réalisent des tâches difficiles. Il est alimenté par l'innovation.

1-1-3-L'innovation vs le changement :

L'innovation implique un changement mais tout changement n'est pas innovation confirment BECKER et WHISTLER. L'innovation est la première utilisation d'une idée par organisation appartenant à un groupe. Si cette définition est accordée à l'organisation sans prendre en considération son environnement, tout changement son vécu par l'organisation par le passé sera considéré comme étant une innovation ²⁷.

²⁶ LOILIER. (THOMAS) et TELLIER. (ALBRERIC) ; op cité, P19.

²⁷ AMDAOUDE. (MOUNIR) : « la gestion de l'innovation dans les entreprises Algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable ; mémoire de magistère ; UMMTO ; 2014.

Chapitre 02 : le management d'innovation.

Or le fait d'imiter un concurrent n'a pas la même incidence en terme de risque ou de couts que la faite d'innover en premier. Pour les deux auteurs, seule la dernière action qui doit être considéré comme action d'innover, la première est plus proche du simple changement organisationnel.

1-1-4-L'innovation : résultat, processus ou démarche :

L'innovation est un concept polysémique, pour certains auteurs elle signifie l'action D'innover et de l'introduction de quelque chose de nouveau mais pour d'autres Elle signifie le résultat de cette action et pour d'autre encre elle signifie la démarche adoptée par l'entreprise pour aboutir à une innovation.

En se référant à certains auteurs tels que THOMPSON, KNIGHT, DAMANPOUR, ROCKET..., il a été constaté que **l'innovation est un processus** qui permis la transformation des connaissances et de savoir en produit, technologie ou organisation nouvelle. ROCHET précise que : « ... des systèmes nationaux d'innovation à l'organisation des projet, l'innovation est le produit de conditions tant macro que microéconomique »²⁸. Pour BONNAURE « l'innovation c'est l'art de transformer des connaissances en richesses »²⁹, quand à RONDEAU l'innovation est un processus d'émulation visant la reconfiguration du savoir existant. ALBERTI quant à lui, définit : « l'innovation comme étant le résultat d'un processus permettant la transformation d'une idée en produit ou service commercialisable. Elle est l'aboutissement concret d'une invention ou d'une idée nouvelle. Contrairement à l'invention, l'innovation sous-entend une appropriation par les usagers »³⁰.

Cependant pour d'autres auteurs de la littérature économique comme STIEGLER, ROGERS, LEWIS, SEIBOLD.... **L'innovation est le résultat** aboutis par une action et par un effort entrepreneurial, donc dans ce cas elle est le produit, l'idée ou la pratique perçue nouvelle par les individus. Pour STIEGLER : « l'innovation est la capacité pour une entreprise à repérer un savoir inventif et à la socialiser »³¹. Quant à SCHUMPETER « l'innovation correspond au premier usage commercial d'un produit ou d'un procédé qui n'avait jamais été exploité auparavant »³².

²⁸ GROFF. (ARNAUD) : op cité, P.9.

²⁹ *ibid.*

³⁰ *idem.*

³¹ GROFF. (ARNAUD) : op cité, P.10.

³² SCHUMPETER. (JOSEPH) ; op cité ; P71.

Chapitre 02 : le management d'innovation.

En revanche, d'autres auteurs encore considèrent **l'innovation comme une démarche** et une volonté stratégique et managériale visant à s'appuyer sur ce processus d'innovation pour aboutir à des résultats innovants.

Cette volonté est portée par des individus qui tentent d'insuffler un dynamisme à leurs collaborateurs pour adopter des démarches et des approches favorables à l'innovation. Cette notion de démarche fait davantage référence à la culture de l'entreprise.

L'innovation est donc à la fois une démarche, un processus et un résultat.

1-2-Importance et objectifs de l'innovation :

Dans le contexte économique actuel, l'innovation semble être l'élément clé pour rester compétitif sur le marché, elle est une source de compétitivité. En effet, elle renforce la compétitivité coût grâce à de nouveaux procédés ou organisations qui peuvent réduire les coûts de fabrication ou de conception, ainsi elle renforce la compétitivité hors coût en introduisant des nouveaux produits ou des produits améliorés. Pour QUINN « La compétitivité des grandes entreprises est basée sur trois stratégies dont une est la capacité d'innover plus vite et plus souvent que les autres concurrents »³³. L'innovation aussi permet d'avoir une meilleure efficacité de l'organisation et une adaptation permanente aux changements de son environnement. Les entreprises innovantes c'est-à-dire ceux qui sont capable de répondre le plus efficacement aux attentes nouvelles des consommateurs restent présentes sur le marché. Enfin, il est bon de savoir qu'en moyenne il naît 10 nouveaux besoins lorsqu'un nouveau produit ou service apparaît.

L'innovation est une dimension prise en compte par le management stratégique, elle est considérée comme une ressource centrale pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable³⁴, ses objectifs doivent suivre les objectifs globaux de l'entreprise. A cet effet, les objectifs de l'innovation peuvent être présentés comme suite ³⁵ :

- Remplacer les produits qui sont retirés des circuits commerciaux.
- Étendre la gamme de produits compétitifs.

³³ GROFF. (ARNAUD) : op cité, P10.

³⁴ DELACOUR. (HELENE) et LIARTE. (SEBASTIEN), « management stratégique de l'innovation » Edition ECONOMICA. 2014, Paris.

³⁵ Organisation de coopération et de développement économiques ; « la mesure des activités scientifiques et technologiques » ; manuel d'Oslo ; www.oecd.org. (Consulté le 03/05/2021).

Chapitre 02 : le management d'innovation.

- Adapter et ouvrir de nouveaux marchés pour un produit.
- Réduisant les coûts salariaux par unité produite.
- Maintenir et/ou accroître la part de marché d'un produit.
- Mettre au point des produits réducteurs des dangers sur l'environnement.
- Diminuant la consommation de matériaux.
- Diminuant la consommation d'énergie.
- Réduisant les coûts de conception des produits.
- Réduisant les détails de production.
- Améliorer la qualité d'un produit.
- Améliorer les conditions de travail.

SECTION 02 : Les formes de l'innovation.

1-Les formes de l'innovation :

L'innovation est un concept qui peut revêtir plusieurs formes, en fonction de la nature de l'innovation se trouve innovation de produit, de procédé, organisationnelle, marketing, technologique, ... et en fonction de degré de changement apporté par l'innovation se trouve l'innovation incrémentale, radicale\ modulaire, architectural, ...

1-1- Classification selon la nature de l'innovation :

La manière la plus simple pour classer les innovations est de faire référence à leurs domaines d'application. Pour SCHUMPETER, l'innovation prend cinq formes³⁶ :

1-1-1 La fabrication de nouveau bien (prestation) :

C'est le type d'innovation le plus emblématique il correspond la production d'un bien (produit et\ou service) sensé nouveau par les consommateurs ou incorporer une nouveauté à un produit déjà existé. Par exemple : La machine à vapeur, l'ordinateur à processeur 3 GHz ...

1-1-2- L'introduction d'une nouvelle méthode ou nouveau procédé de fabrication :

Ces innovations sont en général moins connues que les innovations produit,

³⁶ SCHUMPETER. (JOSEPH) ; op cité ; P 68.

Chapitre 02 : le management d'innovation.

Elles correspondent à la manière dont elle est réalisée ou distribuée l'offre. Autrement dit, l'innovation processus consiste à la mise en œuvre de nouveau procédé de production ou de commercialisation. Par exemple : Le passage de la charrue tractée par des bœufs au tracteur, l'automatisation des firmes, les grands magasins, la vente sur internet, ...

1-1-3-l'ouverture d'un nouveau débouché :

C'est l'ouverture de nouveau marché comme par exemple : Le marché chinois, le marché du prêt à consommer, le marché des retraités, ... Pour DELACOUR. HELENE et LIARTE. SEBASTIEN ; la création d'un nouveau marché pour un produit existant constitue également une innovation. Une entreprise peut trouver De nouveaux usages ou un nouveau type de consommation à un produit qui existe déjà, pour argumenter cette idée, ils ont pris l'exemple de médicament baclofène introduit en France depuis 1975 pour le traitement de certaines contractures musculaires d'origine neurologique. Or, ce médicament a reçu en 2014 une autorisation temporaire de mise sur le marché pour traiter les problèmes autres, celui de l'alcoolisme.

1-1-4- la conquête d'une nouvelle source de matière première ou produits semi ouverts :

Tels que : Le coton, l'électricité, le pétrole, l'énergie nucléaire, les énergies maritime ... L'introduction d'une nouvelle source d'approvisionnement permet de créer une nouvelle industrie.

1-1-5-La réalisation d'une nouvelle organisation de la production :

C'est l'adoption des nouvelles formes d'organisation liées au travail, aux systèmes de gestion des connaissances, au système de production, ainsi que de nouvelles relations entre les entreprises et leur environnement externe. Exemple : La production en série dans le fordisme, l'organisation scientifique de travail (OST), le juste-à temps (JTA) du toyotisme, les firmes multi national, La constitution d'un monopole pour une industrie fonctionné sous le régime delà libre concurrence, self-service, ...**L'organisation de coopération et de développement économique (OCDE)** propose une nouvelle classification des innovations en considérant que l'innovation de produit est une **innovation externe** en revanche, l'innovation de processus et innovation organisationnelle sont des **innovations internes**. Aussi elle rajoute une autre forme qui est l'innovation marketing, cette dernière signifie

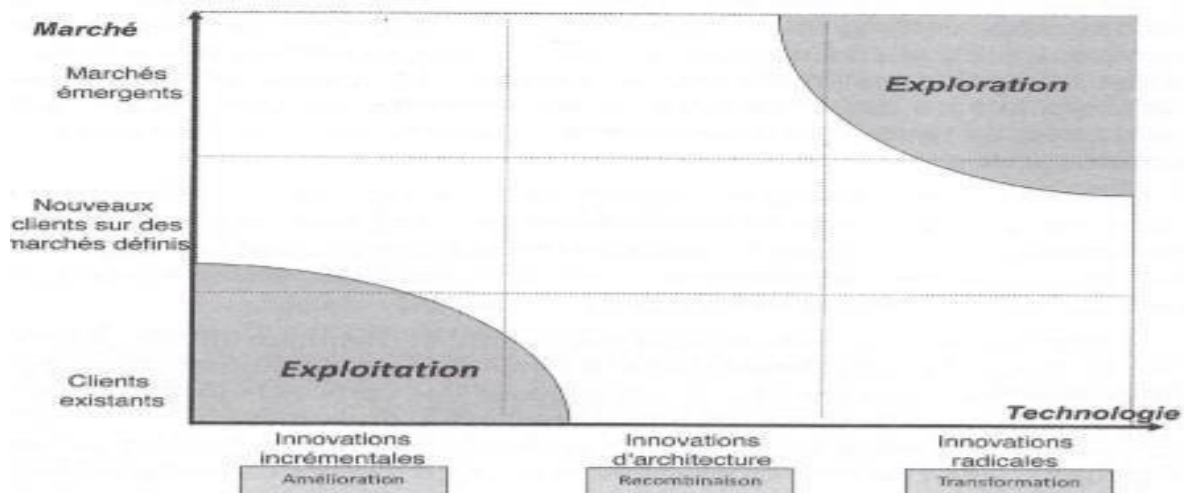
Chapitre 02 : le management d'innovation.

L'implémentation d'une nouvelle méthode commercialisation ou de rupture impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, au placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. DELACOUR. HELENE et LIARTE. SEBASTIEN rajoutent **l'innovation stratégique**, qui consiste à innover sur la manière de réaliser Activités de l'entreprise, de répondre à la demande de marché et/ou de gérer son revenu. Aussi de modifier le business plan existant déjà ³⁷. JOHNSTON définit ce type d'innovation comme la modification de la stratégie business d'une entreprise de manière à générer une valeur nouvelle, à la fois pour le client et pour l'entreprise. C'est un processus qui consiste à appliquer une réflexion innovante à l'ensemble du modèle économique d'une entreprise et pas uniquement à ses produits ou ses inventions ³⁸.

1-2- Classification selon l'intensité de l'innovation :

En se référant au degré du changement provoqué par l'innovation, et afin de mieux comprendre l'ampleur de chaque type d'innovation et leur degré de discontinuité SMITH et TUSHMAN ³⁹ proposent une carte « innovation map », figure 04 qui caractérise une innovation selon deux dimensions à savoir ; la technologie et le marché. Cela nous mène à distinguer les couples d'innovations suivantes : (exploration\ exploitation), (innovation incrémentale\ innovation radicale), (innovation architecturale\innovation modulaire).

Figure n°05 : L'innovation map selon SMITH et TUSHMAN (2005).



Sources : LOILIER.T et TELLIER. A, « gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter » Edition EMS management & société, France 2013, page 38. (Consulté le 03/05/2021).

³⁷ DELACOUR. (HELENE) et LIARTE. (SEBASTIEN), op cité. P 14.

³⁸ LEHMANN-ORTEGA.(LAURANCE) et MOINGEON.(BERTRAND) ; « Les conséquences de l'innovation stratégique dans les entreprises existantes : l'apport de la distinction entre modèles économiques exclusifs et coexistant », <http://www.strategie-aims.com> ,(consulté le 03/05/2021).

³⁹ LOILIER. (THOMAS) et TELLIER (. ALBRERIC) ; op cité, page 38

1-2-1-Degré de l'innovation au niveau de l'entreprise : exploration vs exploitation :

Avant la mise en place d'une innovation l'entreprise fait face à un dilemme ; est ce qu'elle doit privilégier l'efficacité opérationnelle liée à l'exploitation dans les domaines où elle est déjà performante ou la flexibilité stratégique qui va de pair avec l'exploration des compétences nouvelles en visant de nouveau marché ou elle développe des technologies radicalement nouvelles ⁴⁰.

L'exploitation peut être défini comme l'utilisation efficiente et affinée des ressources, des compétences, des technologies et des savoirs existant déjà et maîtrisés par l'entreprise ⁴¹ dans ce cas cette dernière innove en améliorant une technologie déjà maîtrisée pour s'adresser à ses clients existants donc elle s'améliore dans une technologie de plus en plus obsolète.

Tandis que, l'exploration peut être défini comme « la découverte de nouvelles idées qui se fondent sur l'expérimentation, la prise de risque, l'engagement dans des directions nouvelles et sur les erreurs les cas les plus exploratoires correspondent aux situations dans lesquelles la firme développe des technologies en rupture avec le passé dans le but de proposer une innovation à un marché peu défini car très émergent »⁴².

Donc l'entreprise devrait choisir entre ses deux situations, soit elle opte pour une stratégie d'exploitation de l'existant pour améliorer son efficacité et néglige sa capacité d'adaptation à son environnement, ou elle opte pour une stratégie d'exploration de nouveauté ou elle privilège son adaptation au détriment de son efficacité.

1-2-2-Degré d'innovation au niveau du produit : incrémental vs radical :

En prenant en compte le point de départ de produit deux types d'innovation peuvent être distingués ; l'une est l'innovation radical et l'autre est l'innovation incrémentale.

Le premier type est défini comme la mise en place d'un produit totalement nouveau cela permis l'ouverture de la voie à une nouvelle famille d'innovation.

⁴⁰ LOILIER. (THOMAS) et TELLIER. (ALBRERIC) ; op cité, P37.

⁴¹ Ibid.

⁴² LOILIER. (THOMAS) et TELLIER. (ALBRERIC) ; op cité, P38.

Chapitre 02 : le management d'innovation.

L'innovation radicale modifie le rythme des habitudes, les conditions d'utilisation par les consommateurs, et les modes de production ou les technologies utilisées. Ce type d'innovation se marque par un grand niveau de risque mais s'il s'aboutit, il offre à l'entreprise un avantage concurrentiel temporaire.

En revanche, l'innovation incrémentale est une innovation progressive, graduelle et modeste, elle concerne les améliorations régulières des performances de produit déjà existé « C'est une avance par petit pas »⁴³. Son but est de s'adapter aux évolutions permanentes du marché. Ce type est célèbre et plus fréquent et il ne change pas les conditions d'usages et l'état de technique choisis. Le niveau de risque et le retour sur investissement de ce type ne sont pas élevés.

1-2-3-Degré d'innovation au niveau de l'architecture des produits : architecturale vs modulaire :

Le produit se décompose de plusieurs sous-ensembles nommés « modules » interagissant les uns avec les autres.⁴⁴ Pour construire l'architecture de produit, lorsque l'innovation porte sur ses sous-ensembles ou l'architecture de produit deux types d'innovations se distinguent l'innovation architecturale et l'innovation modulaire. L'innovation modulaire consiste à changer un module du système sur lequel repose le produit sans qu'il y ait affectation sur tout le système du produit. Prenant l'exemple d'un nouveau modèle de batterie pour ordinateur portable dont l'autonomie a été amélioré. Cela correspond à une innovation incrémentale.

Toutefois, l'innovation architecturale correspond à des changements radicaux sur un module de produit c'est-à-dire que ce type d'innovation consiste à modifier un ou plusieurs modules, ce qui entraîne une redéfinition des liens entre ces modules voire la totalité des produits.

1-2-4-Degré d'innovation au niveau de l'entreprise et du marché :

Concernant cette dernière catégorie de types d'innovation, MARKIDES et GEROSKI (2004)⁴⁵ abordent des typologies d'innovation en prenant en considération deux éléments

⁴³ AÏT-EL-HADJ. (SMAIL), BRETTE. (OLIVIER) ; « innovation management des processus et création de valeurs ; édition l'harmattan, 2006, paris, P 47.

⁴⁴ DELACOUR. (HELENE) et LIARTE. (SEBASTIEN), op cité, P 15.

⁴⁵ DELACOUR. (HELENE) et LIARTE. (SEBASTIEN), op cité, P 17.

Chapitre 02 : le management d'innovation.

Au lieu d'un seul élément : l'impact de l'innovation sur les compétences et les Ressources de l'entreprise et l'impact de l'innovation sur les habitudes et les comportements des consommateurs. Ce qui fait déduire quatre types d'innovation présentées dans le tableaux (04) en prenant l'industrie automobile comme exemple.

Tableau n 01 : types d'innovation selon MARKIDES ET GEROSKI (2004).

Impacte de l'innovation sur les comportements des consommateurs.

Majeur	Innovation majeure Ex : GPS	Innovation radical Ex :voiture électrique
Mineur	Innovation incrémentale Ex : airbag	Innovation stratégique Ex : moteur diesel
	RENFORCE	Détruit

Impact de l'innovation sur les compétences et les ressources d'entreprise.

Sources : DELACOUR. HELENE et LIARTE.SEBASTIEN, « management stratégique de l'innovation » Edition ECONOMICA. 2014, Paris, page 17.

1-3-Les sources de l'innovation :

L'idée la plus admise que les innovations proviennent généralement des capacités de recherche et développement des entreprises, ne reflète que partiellement la réalité. En effet, les entreprises cherchent à diversifier leurs sources d'innovation. Celles-ci peuvent être soit internes ou bien externes.

DELACOUR. HELENE et LIARTE.SEBASTIEN (2014) constatent qu'il existe quatre sources d'innovation à savoir⁴⁶ :

1-3-1-Les services de recherche et développement (R&D) :

Généralement les entreprises consacrent une part importante de leur chiffre d'affaire à la recherche et au développement. Celle –ci est un processus qui combine des moyennes en personnel et en matériel pour aboutir à des innovations comme la mise en œuvre de nouveaux procédés ou bien la création de nouveaux produits.

⁴⁶ DELACOUR. (HELENE) et LIARTE. (SEBASTIEN), op cité, P21.

Chapitre 02 : le management d'innovation.

1-3-2-Autres services de l'entreprise :

La pratique de l'innovation peut être élargie au sein de l'entreprise, en laissant la possibilité à des projets qui n'ont pas été décidés avant. Comme aussi ils peuvent également utiliser leurs employés, comme source d'innovation en les incitant à essayer les nouveaux produits et à faire part de leurs commentaires et suggestions d'amélioration. Comme se trouve aussi une autre source qui est la direction de l'entreprise, Certaines entreprises pensent plus loin en mettant en place une véritable culture d'innovation participatives auprès de leurs salariés.

1-3-3-Recherche académique :

L'activité de recherche et développement s'appuie très souvent sur la recherche fondamentale de pointe. Par contre, cette dernière est la plupart du temps réalisée dans des institutions de recherche comme les universités ou les organismes de recherche nationaux.

En effet, les entreprises qui utilisent des connaissances pointues dans certains domaines travaillent régulièrement avec ce type d'institution.

1-3-4-Utilisateurs :

Ce sont considérés comme source d'innovation par le fait que certains utilisateurs expriment des besoins particuliers par rapport à l'utilisation d'un produit ou bien un service. Toutefois, il existe une autre catégorie d'utilisation, les lead users, qui adopte un comportement différent, ils ne se contentent pas par l'utilisation simple de produit, mais ils cherchent à développer une solution permettant de répondre au mieux à leurs besoins spécifiques. Les entreprises peuvent avoir un grand intérêt en intégrant ces lead users dans leurs processus en tant que source d'innovation.

Quant à DRUCKER. PETER les sources d'innovation sont au nombre de sept, se sont présentées, dans le tableau suivant :

Chapitre 02 : le management d'innovation.

Tableau n °02 : les sources d'innovation selon DRUCKER.PETER.

L'inattendu	Succès inattendu, échec inattendu, événement inattendu
L'incongruité	La différence entre ce que l'on attend, ce qui devrait être et ce qui est réellement
Le besoin de processus	La réponse à un problème concret à résoudre
Industrie et marché	Les changement dans la structure de l'industrie ou du marché
La démographie	Les changement démographique au sens large
Culture et perception	Les changement dans la culture, la perception
Savoir	Les nouvelles connaissance

Source : PINAULT.R ; « le Management de l'innovation : pourquoi l'entreprise dit-elle créer une stratégie d'innovation ? » ; mémoire de master ; Université Paris1 ;2006 ; page 20.

1-4-Les leviers et les freins de l'innovation :

Il existe deux ensembles de facteurs intervenant pour faciliter ou freiner l'innovation, certains de ces facteurs qui sont des leviers à l'innovation peuvent parfois devenir des freins et vice versa. Cela est en fonction et de la manière dont les entreprises les mettent en œuvre.

1-4-1-les leviers de l'innovation :

Nous présenterons ci-après les facteurs stimulant l'innovation selon la manuel d'OSLO, et par la suite, nous présenterons ces facteurs selon l'AFNOR :

1-4-1-1Les leviers d'innovation selon le manuel d'Oslo :

L'OCDE à travers son manuel d'Oslo⁴⁷ considère que les différents sources d'information peuvent faciliter le processus d'innovation, ces sources peuvent être internes à l'entreprise, externe,

⁴⁷ Manuel d'OSLO, Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, édition OCDE, 3 me éd, communauté européenne, 2005, P 57et 58.

Chapitre 02 : le management d'innovation.

Des informations venant des institutions d'enseignement ou de recherche, et des informations généralement accessibles :

a- Les sources internes au sein de la firme :

- Activités internes de R&D.
- Commercialisation.
- Production.
- Autres sources internes.

b- Les sources externes /les sources commerciales :

- Concurrents.
- Acquisition de technologie incorporée.
- Acquisition de technologie non incorporée.
- Clients.
- Sociétés de conseil.
- Fournisseurs d'équipement, de matériaux, de composants et de logiciels.

c- Institutions d'enseignement / de recherche :

- Institution d'enseignement supérieur.
- Institution de recherche publics.
- Institution de recherche privés.

d- Information généralement accessibles :

- Publication de brevets.
- Conférences, réunions et revues professionnelles.
- Foires et expositions.

1-4-1-2-les leviers de l'innovation selon l'AFNOR :

Le soutien de la pratique d'innovation se fait à travers la mise en place les pratiques facteurs suivants⁴⁸ :

⁴⁸ GROFF. (ARNAUD) ; op cité, page 66.

Chapitre 02 : le management d'innovation.

- **Imaginer le future pour savoir où chercher** : c'est-à-dire voir suffisamment loin et juste et intégrer l'innovation à la stratégie, aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise ;
- **Adapter son comportement et son style de management pour faire réussir l'innovation** : en faciliter le développement d'une culture d'innovation ; et en considérant la communication comme un élément structurant de l'entreprise ;
- **Savoir transformer rapidement les idées en innovations « rentables »** : à travers une organisation efficace qui encourage la créativité des employés, un processus de développement performant et un découplage entre (R&D), marketing et la production ;
- **Acquérir et partager les connaissances pertinentes pour trouver à temps les meilleures idées** : c'est-à-dire les ressources de l'entreprises, cela se fait à travers la veilles (Marketing, Techniques, Concurrentielle), la capitalisation des connaissances, le développement des talents créatifs, et le partenariat.

1-4-2-les freins de l'innovation :

Le manuel d'Oslo aussi énumère une liste de facteurs qui peuvent être des obstacles à l'innovation. Il peut s'agir de raison pour ne pas démarrer du tout une activité d'innovation, ou de raison qui n'ont pas permis aux activités d'innovation d'aboutir aux résultats escomptés. Se sont d'ordre économique, liées à la firme ou autres.

1-4-2-1-Facteurs économique :

- Risque perçus comme excessifs.
- Coûts trop élevés.
- Absence de sources appropriées de financement.
- Durée excessive du temps de retour de l'investissement dans l'innovation.

1-4-2-2-Facteurs propres à l'entreprise :

- Potentiel d'innovation (R-D, études de conception, etc.) insuffisant ;
- Manque de personnel qualifié ;
- Manque d'information sur la technologie ;
- Manque d'information sur les marchés ;
- Dépenses d'innovation difficiles à maîtriser ;
- Résistance aux changements dans la firme ;

Chapitre 02 : le management d'innovation.

- Disponibilité de services externes insuffisants ;
- Absence de possibilités de coopération.

1-4-2-3-Autres raisons :

- Absence de possibilités technologiques ;
- Absence d'infrastructure ;
- Pas besoin d'innover en raison d'innovations antérieures ;
- Faiblesse de la protection des droits de propriété ;
- Législation, normes, réglementation, standards, fiscalité ;
- Manque d'intérêt des clients pour des produits et des procédés nouveaux.

L'innovation est donc toutes inventions impliquées dans le milieu industriel et qui aboutit un changement. Elle peut être un nouveau produit, service, procédé, organisation, marché, avec un degré de changement élevé (innovation de rupture) ou une amélioration (innovation incrémentale). Les entreprises sont appelées à innover pour garder leur pérennité et leur compétitivité sur un secteur donné. L'innovation est vue selon deux approches, l'une la considère comme un produit et l'autre comme un processus, dans la section suivante nous développerons plus cette dernière approche.

SECTION 03 : Le processus d'innovation.

Comme cité dans les sections précédentes, l'innovation a une double acception. Elle désigne à la fois le processus qui mène d'une idée à un produit, un service, un procédé, un modèle ou une organisation innovante, et le résultat de ce même processus. Dans cette section nous concentrerons sur l'approche processuel de l'innovation en présentant les différentes définitions accordées au concept de processus d'innovation, la modification de ses modèles à travers le temps et ses différentes étapes constituant ce processus.

1- Définition et caractéristiques d'une processus d'innovation :

Avant de définir le processus d'innovation, il nous semble judicieux de définir la notion de processus. LORINO voit le processus comme « un ensemble d'activité reliées entre elle par des flux d'information.... Significatifs et dont la combinaison permet d'obtenir un output important »⁴⁹.

⁴⁹ TOMALA. (F), SENECHAL. (O), TAHON. (CH) : « Modèle de processus d'innovation ». 3ème Conférence Francophone de processus modélisation et simulation « Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels », MOSIM'01 – du 25 au 27 avril 2001 - Troyes (France). P 02.

Chapitre 02 : le management d'innovation.

En prenant la dimension temps, LEMOIGNE définit le processus comme « tout changement dans le temps de matière d'énergie ou d'information est un processus »⁵⁰. Cependant VERNADAT, le considère comme « ensemble partiellement ordonné d'activité qui est activé par une condition de déclenchement provoqué par l'apparition d'évènement »⁵¹.

Le processus d'innovation est étudié par plusieurs auteurs qui lui accordent les définitions suivantes :

Pour COOPER.R. G un processus d'innovation « débute par une idée, développée par des activités techniques et marketing qui s'effectuent au sein de départements des lesquels sont prises des décisions et entre lesquels circulent des informations »⁵².

Quant à XUERB.JEAN. MARC, c'est « l'ensemble des activités mises en œuvre pour transformer une idée de produit nouveau en une réalisation effective » mais BOLY.V le voit comme « ensemble d'activité reliées entre elles par des flux d'information...significatifs et dont la combinaison permet d'obtenir un output important »⁵³.

Donc nous pouvons dire que le processus d'innovation est l'ensemble des étapes qui vont permettre de passer « d'idées » plus ou moins nouvelles à des produits, services ou procédés exploités sur un marché.

2- Les modèles de processus d'innovation :

L'évolution de l'environnement industriel et concurrentiel de l'entreprise (le passage d'une concurrence fondé sur le prix à celle fondé sur la créativité) semble avoir largement contribué à la fois dans la substitution de l'approche de l'innovation résultat par une nouvelle approche dit processuelle, ainsi l'évolution dans la modélisation de ces processus dits non séquentiels ou organiques et le processus tourbillonnaire.

2-1-Les processus d'innovation linéaire :

Le processus est dit linéaires dans la mesure où le processus d'innovation est représenté comme une succession des actions partant de la recherche fondamentale d'idée jusqu'à la mise

⁵⁰ TOMALA. (F), SENECHAL. (O), TAHON. (CH) : op cité ; P02.

⁵¹ *ibid.*

⁵² RABIA. (Z) ; « Management du processus d'innovation : Cas de l'innovation produit au sein de l'entreprise nationale des industries électroménagères : ENIEM » ; mémoire de master, université Abderrahmane MIRA Bejaia, 2012/2013, P 61.

⁵³ *ibid.*

Chapitre 02 : le management d'innovation.

Au point d'un produit final commercialisé. Ils sont définis comme étant des processus mécaniques de type opérationnel qui partent de l'activité de recherche, à l'activité de développement, puis à l'activité de fabrication⁵⁴. Pour SCHUMPETER, le processus d'innovation est conçu de manière séquentielle : il prend la forme d'un enchaînement d'activités réalisées dans des services différents de l'entreprise. Les services et les unités de production prennent la fonction de relier le processus en assurant la fabrication du produit. Le marketing a pour fonction la détermination des marchés sur lesquels le produit pourrait être vendu. Enfin, les directions commerciales et les services de distribution prennent en charge la vente du produit.

Comme le montre le tableau n°03 BOOZ, ALLEN et HAMILTON ont modélisé le processus d'innovation par sept phases, prenant en compte des actions liées à la stratégie à l'économie et aux tests de faisabilité.

Tableau n°03 : modèle de Booz, Allen, et Hamilton, 1968 d'après Roulet.

Stratégie de nouveaux produits
Recherche d'idées
évaluations
Analyse économique
développement
Tests
Commercialisation

Source : AMMAR.A ; « adaptation et mise en place d'un processus d'innovation et de conception au sein d'une PME » ; thèse de doctorat ; l'école nationale supérieure d'arts et métiers spécialité Conception; <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00566135> , page 31.

En se reposant sur ce dernier, COOPER a proposé un autre modèle constitué aussi de sept phases (Tableau n°04).

Chapitre 02 : le management d'innovation.

Tableau n°04 : Modèle de Cooper (Cooper,1983) d'après Roulet.

Emergence de l'idée
Evaluation préliminaire
Elaboration du concept
Développement
Test
Essai
lancement

Source : AMMAR.A ; « Adaptation et mise en place d'un processus d'innovation et de conception au sein d'une PME » ; thèse de doctorat ; l'école nationale supérieure d'arts et métiers spécialité conception; <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00566135> , page32.consulté le 12/05/2021.

En 1992 et après presque dix ans, ROCHFORD & RUDELIEUS ont proposé un modèle, présenté dans le Tableau n°05, plus détaillé dans les actions à mener mais qui garde une même ligne directrice.

Tableau n ° 05 : Modèle de ROCHFORD & RUDELIUS.

Résolution du problème	Recherche d'idées
	Evaluation initiale
	Analyse du marché préliminaire
	Etude technique préliminaire
	Etude de production préliminaire
	Analyse financière préliminaire
	Etude de marché
Implémentation	Développement du produit
	Test du produit en interne
	Test du produit en clientèle
	Test marché
	Analyse financière initiale

Source : AMMAR.A ; « Adaptation et mise en place d'un processus d'innovation et de conception au sein d'une PME » ; thèse de doctorat ; l'école nationale d'art et métier spécialité , conception <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00566135> , page 32.

Au regard de ces travaux, nous retenons trois étapes essentielles sur lesquelles sont basés les processus d'innovation dits linéaires. la première est l'étape de transaction de l'émergence à la concrétisation d'une idée. La deuxième est l'étape d'évaluation et de passage de la

Chapitre 02 : le management d'innovation.

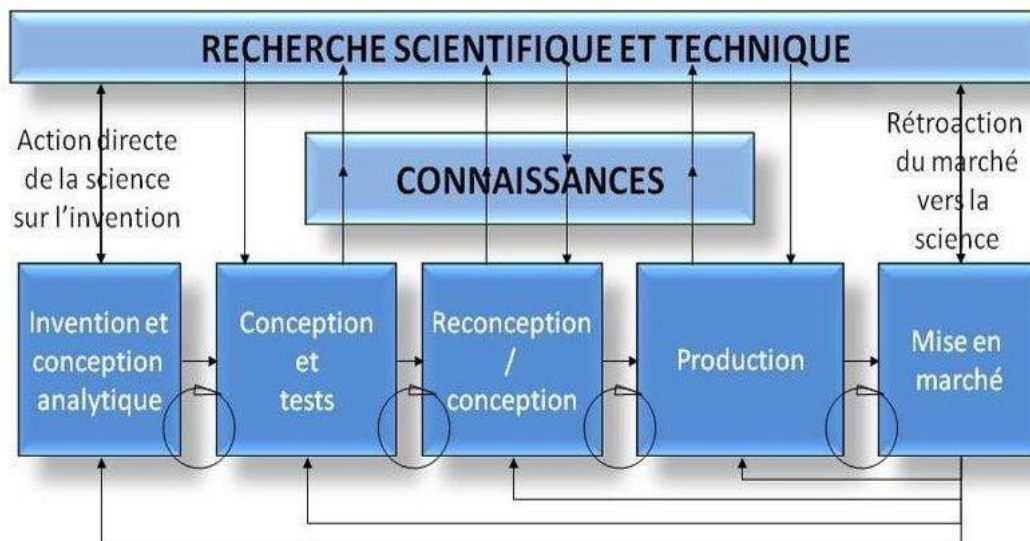
Concrétisation au prototype, puis l'étude de la faisabilité technique et économique de l'idée. Enfin, la troisième étape consiste à la fabrication afin de mettre le produit final sur le marché.

Quoi que ce modèle d'innovation linéaire a subi pas mal de critique. La première critique c'était, la place importante accordée à la R&D et à la science dans le fait innovatrice or qu'il existe des innovations ne se sont pas d'origine scientifique, la deuxième, concerne la linéarité de ce processus, et au non prise en compte des rétroactions feed-back qui viennent ponctuer le déroulement de tout processus d'innovation⁵⁴. Ont réécrit ce modèle linéaire Et ils ont proposé le modèle de la chaîne interconnectée, qui inclut des interactions avec des sources d'information externes à l'entreprise ainsi que des feed-back entre des phases amont et des phases aval.

2-2-Les processus d'innovation non linéaires :

Pour d'autres auteurs, le processus d'innovation est un phénomène de couplage entre technique et marché. Ce couplage est assuré par des actions qui ne se déroulent pas forcément de manière linéaire. De nombreux exemples détaillés par les auteurs montrent le caractère non linéaire du processus d'innovation. KLINE.S et ROSENBERG.N proposent un modèle dit : « la chaîne interconnectée » présenté dans la figure n°04 dont la conception est au cœur du processus d'innovation.

Figure n°06 : le modèle de la chaîne interconnectée KLINE & ROSENBERG.



Source : https://www.researchgate.net/figure/Le-modele-de-la-chaîne-interconnectee-de-Kline-et-Rosenberg-1986_fig2_322600438 (consulté le 12/05/2022).

⁵⁴ FOREST. (Joëlle) : « Petite histoire des modèles d'innovation », Université de Lyon, https://institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/sites/institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/files/u23/principe_deco_de_linno_jf_vf_auteur.pdf (consulté le 12/05/2021).

Chapitre 02 : le management d'innovation.

Le modèle dit non linéaire de KLINE et ROSENBERG détaillent les interactions et les itérations qui mènent vers l'objectif final qui est d'innover. Dans leur modèle, ils établissent les liens entre les domaines de l'innovation d'une part, des connaissances et de la recherche d'autre part.

2-3-Le processus dit tourbillonnaire :

C'est un modèle proposé par AKRICH, CALLON et LATOUR en 1988 dans le but de remettre en cause les modèles précédents. Dans ce modèle les différents départements de l'entreprise sont intégrés dans une seule structure où se trouve rassemblées la totalité des compétences nécessaires à l'accomplissement du processus d'innovation dont les activités doivent être liées au développement d'un produit nouveau⁵⁵. En effet, cette liaison permet à l'entreprise d'avoir plusieurs avantages tels que la réduction de la durée du processus, intégration de l'ensemble des composantes fonctionnelles de l'entreprise, forte réactivité par rapport à l'environnement socio-économique-technique et une forte collaboration entre les différents acteurs processus d'innovation.

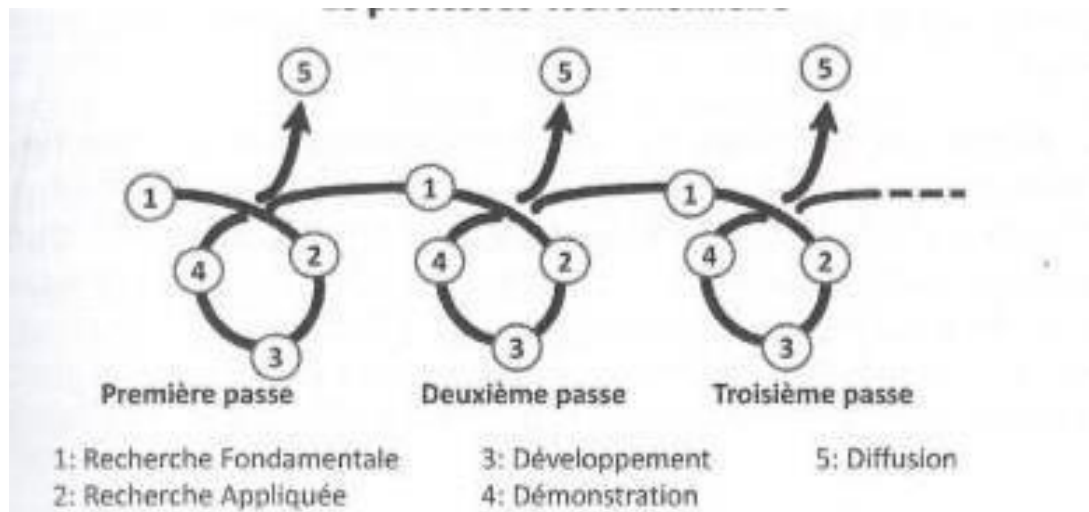
Ce groupe d'acteurs constitue un réseau technico économique que CALLON définit comme suit « un ensemble d'acteurs hétérogènes : laboratoire de recherche, entreprise, organismes financiers, usages, pouvoirs publics...qui participent collectivement à l'élaboration et la diffusion des innovations et qui à travers de nombreuses interactions organisent les rapports entre recherche scientifiques technique et marché »⁵⁶.

L'idée de départ de ce modèle est que la fonction R&D ne détient pas le monopole de l'innovation, celle-ci peut voir le jour dans un laboratoire de recherche tout comme dans un service commercial, chez un client.

⁵⁵ LOILIER. (THOMAS) et TELLIER. (ALBRERIC) ; op cité, P 48.

⁵⁶ AMDAOU. (MONIRE) ; op cité, P47.
https://dl.ummo.dz/bitstream/handle/ummo/851/Magister_AMDAOUD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
(consulté le 12/05/2021).

Figure n°07 : Modèle tourbillonnaire de CALLON



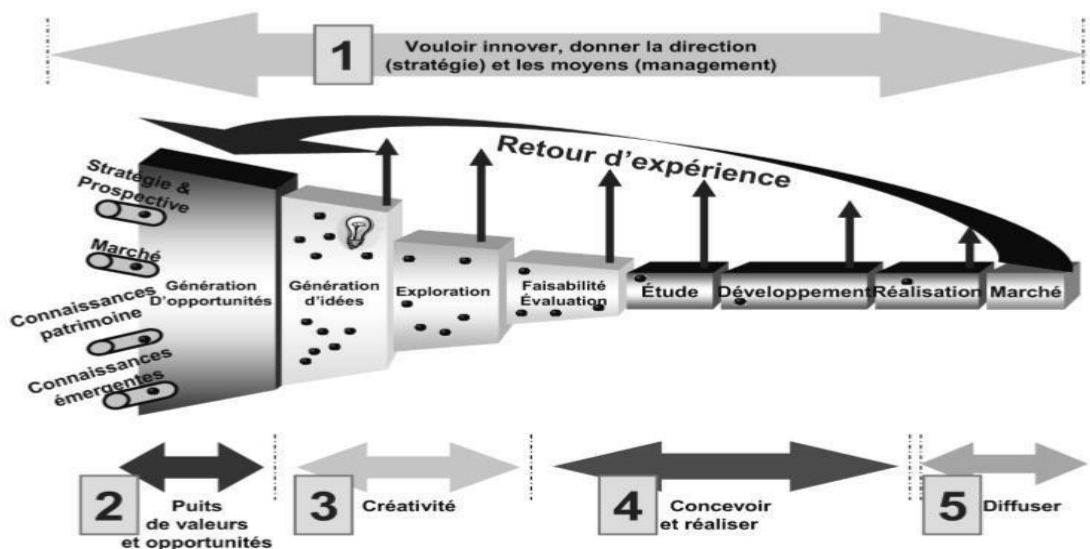
Source : LOILIER.THOMAS et TELLIER.ALBRERIC; « gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter » ; édition EMS, 2013, France, page 49.

3- Le déroulement du processus d'innovation :

L'innovation est considérée comme un modèle à base de processus, cela pour la comprendre et la décrire. Le processus d'innovation correspond à l'organisation des tâches à réaliser pour innover, de nombreux types de processus différents ont été proposés, linéaires, non linéaire, tourbillonnaire etc. La majorité commence par les idées et leur raffinement et finit par le lancement d'une offre et son suivi.

En revanche, en 2009 GROFF.ARNAUD propose un processus d'innovation générique appelé « Pipeline de l'innovation » présenté dans la figure n°06, il se déclenche lors de la saisie d'une opportunité sur le marché et se termine par un lancement de nouveau produit. Nous détaillerons ici ses différentes étapes :

Figure n°08 : le processus générique de l'innovation « pipeline de l'innovation ».



Sources : GROFF Arnaud ; « 100 questions pour comprendre et agir, manager l'innovation » ; édition afnor, 2009, France, page 44. https://dl.ummtto.dz/bitstream/handle/ummtto/851/Magister_AMDIAUD.pdf?sequence=1&isAllowed=y consulté le 12/05/2021.

3-1-Définition et diffusion des orientations stratégiques :

La première étape de processus d'innovation consiste à déterminer le champ dans lequel l'entreprise veut innover, ses orientations et sa stratégie. L'entreprise devrait savoir au préalable ce qu'elle veut faire (ses objectifs, sa culture, sa stratégie,), ce qu'elle peut faire (en tenant compte des opportunités et menaces de l'environnement) et ce qu'elle sait faire (en prenant en compte ses ressources et compétences) pour les diffuser de manière claire à toutes ses parties prenantes.

En outre, l'entreprise déduit sa stratégie d'innovation à partir de sa stratégie globale, identifie les risques, donne les moyens nécessaires à l'innovation et implique son personnel avec un management qui favorise la culture d'innovation.

3-2-Trouver des produits de valeur et générer des opportunités :

Dans cette deuxième étape, l'entreprise décline sa stratégie et ses orientations en actions en se concentrant sur des actions à fort potentiel de création de valeur. En effet, en premier lieu, il faut éclater la stratégie de l'entreprise en actions concrètes pour chaque domaine d'activité en favorisant la rencontre d'un besoin avec le potentiel de l'entreprise, la veille stratégique et la gestion des connaissances. Ensuite il faut une mise en place des actions de l'analyse de la valeur et l'analyse fonctionnelle des produits, services, organisations, ... en vue de cibler les actions futures de recherche de solutions créatives, d'identifier les produits

Chapitre 02 : le management d'innovation.

À forte valeur ajoutée, de stimuler l'innovation et générer les opportunités de l'environnement.

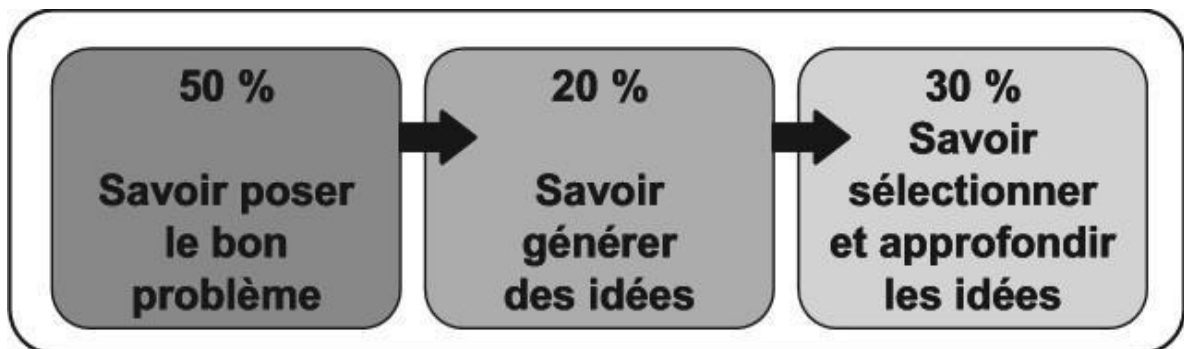
3-3-La créativité :

« La matière première la plus recherchée en innovation est représentée par l'idée. Mais stimuler sa production est éminemment aléatoire »⁵⁷.

La créativité, ou la capacité à générer de la nouveauté dans un domaine précis est le deuxième pilier de processus d'innovation, elle se base sur plusieurs techniques à savoir : le brainstorming, la méthode des scénarios, Pour générer un grand nombre d'idées. Comme la montre la figure n°07 ci-après la créativité ne consiste pas seulement à générer des idées mais également savoir poser le problème et savoir sélectionner et approfondir les idées.

Cette étape consiste à trouver les solutions permettant d'exploiter les produits de valeurs identifiés dans l'étape précédente. Pour la réaliser idéalement il faut d'abord savoir catalyser la créativité c'est-à-dire la capter, la favoriser au quotidien et la traiter. Ensuite il faut Savoir l'organiser c'est-à-dire différencier créativité et innovation, connaître et diffuser les grands principes de la créativité, et s'outiller et organiser l'innovation.

Figure n°09 : les composants de la créativité.



Sources : GROFF Arnaud ; « 100 questions pour comprendre et agir, manager l'innovation » ; éditionafnor,2009,Francepage49.,[https://dl.ummto.dz/bitstream/handle/ummto/851/Magister_AMDAOUD.PDF? Sequence=1&isAllowed=y](https://dl.ummto.dz/bitstream/handle/ummto/851/Magister_AMDAOUD.PDF?Sequence=1&isAllowed=y) .consulté le 12/05/2021.

⁵⁷ RABIA. (Z) ; op cité, P 54.

Chapitre 02 : le management d'innovation.

3-4-La conception :

La conception est l'ensemble des activités et des processus qui permettent de passer de l'idée d'un nouveau produit à la fourniture de l'ensemble des informations afin de lancer la production de ce produit et d'en assurer l'usage et la maintenabilité (GROFF.A,2009). Cette tâche est confiée aux spécialistes technique, chercheurs, désignes et membres des bureaux d'études.

Cette étape peut être appelé « processus de maturation des idées »¹⁰ dont l'entreprise concevait et rend réel et industriel la (ou les) idées générées dans l'étape précédente.

L'innovation ne peut pas être existé si elle n'est pas concrète. En effet, elle doit être confrontée aux réalités « technique » et aux contraintes de faisabilité (que ce soit pour un produit matériel ou immatériel) pour qu'elle soit réalisée. La conception est donc un élément essentiel pour le processus d'innovation, elle permet de maitriser le développement et l'architecture des produits au cout optimal d'une part, en prenant en conscience les facteurs clés et les outils associés au développement efficace, et valider

Les produits à mettre sur le marché d'autres part en intégrant les fournisseurs dans la démarche de conception.

3-5-L'appropriation de l'innovation :

Cette étape est la troisième et le dernier pilier du processus d'innovation. Elle consiste à lancer l'innovation (résultat) et l'approprier à son destinataire en assurant qu'elle est acceptée par ce dernier. Pour que cette étape réussisse il faudrait anticiper et minimiser les risques de rejets, valoriser au maximum l'innovation et surveiller et être prêt à réagir s'il y a problèmes lors du lancement de l'innovation pour reprendre la maitrise de l'appropriation de celle-ci.

L'anticipation des risques de rejets se fait à travers :

- L'étude et la caractérisation parfaite des besoins.
- L'implication de la fonction marketing.

Quant à la valorisation de l'innovation, elle se fait à travers :

- La valorisation de l'histoire de la naissance de l'effort pour identifier et valoriser tous les aspects innovants après des clients (organisations, produit, processus...)
- L'innovation dans la déclinaison opérationnelle c'est-à-dire trouver des amplificateurs marketing du caractère innovant pour offre.

Chapitre 02 : le management d'innovation.

A la fin de cette section, je constate que le processus d'innovation est constitué de différentes étapes qui aboutissent à la réalisation d'une innovation, avec l'évolution de l'environnement de l'entreprise les modèles de processus d'innovation ont évolué aussi, j'ai constaté le passage du modèle linéaire au modèle non linéaire et par la suite vers le modèle tourbillonnaire. Les étapes de ce processus changent d'une entreprise à une autre, GROFF.A proposé un processus générique de cinq étape pour mieux illustrer chaque phase.

Conclusion du chapitre :

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que l'innovation avec ses différentes formes, revêt une importance fondamentale, car elle constitue un moyen privilégié pour l'entreprise de survivre, d'assurer sa pérennité et de maintenir sa position concurrentielle sur un marché fortement concurrentiel.

Afin qu'une innovation soit pertinente, elle doit être abordée en tant que processus, et le management de l'innovation s'affirme aujourd'hui comme à adopter pour bien mener ce dernier. Il est évident que le management de l'innovation reste un phénomène complexe et difficile à maîtriser et devenu, au fil du temps une composante obligatoire du comportement de chaque entreprise.

Le succès d'une entreprise pourrait dépendre donc, de la façon dont elle est capable de gérer efficacement l'innovation.

Le chapitre suivant nous permettra d'approfondir notre étude sur l'innovation, par une étude pratique quantitatif.

***Chapitre 03 : l'apport de la motivation
des collaborateurs dans le processus
d'innovation.***

Chapitre troisième : l'apport de la motivation des collaborateurs dans le processus d'innovation.

Introduction :

Les entreprises évoluent de plus en plus dans des environnements où les avancées technologiques et l'innovation sont des facteurs essentiels pour l'obtention d'avantages concurrentiels. Pour tous les pays, l'innovation est devenue une préoccupation majeure, et des mesures et des politiques sont arrêtées pour la mise en place d'un système national d'innovation.

Ces deux dernières décennies, l'Algérie fait face, à un environnement nouveau ou dominant des sociétés et des économies fondées sur les savoirs, la motivation et l'information et la communication. Internet et la panoplie de technologie de l'information envahissent le marché.

S'inscrivent dans ce contexte, l'Algérie a entrepris un renforcement de son dispositif institutionnel de recherche et de recherche-développement et pris des mesures tant financières qu'institutionnelles visant à promouvoir la recherche scientifique et surtout à accroître ses liens avec le développement économique et social : cette problématique n'est certes pas neuve, mais s'inscrivait jusque-là l'innovation et la recherche et développement.

Portant de ce constat, l'analyse de ce chapitre se portera sur la place de l'innovation dans l'entreprise publique algérienne en prenant un cas pratique de l'entreprise nationale de l'industrie et de l'électroménager CONDOR. Cette étude portera sur trois éléments : premièrement, la présentation de l'organisme d'accueil. Deuxièmement, je vais examiner le processus d'innovation appliqué par l'entreprise CONDOR en mettant l'accent sur l'apport de la motivation des collaborateurs dans le processus d'innovation au sein du département de recherche et développement. Enfin, je finirai par une analyse de l'impact de la motivation au sein de l'entreprise sur l'innovation.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.

1- Présentation de l'organisme d'accueil :

1-1-Définition :

Condor Electronics, ou tout simplement Condor, est une entreprise algérienne spécialisée dans l'électronique, l'électroménager et le multimédia, qui fait partie du groupe BENHAMADI. Elle est implantée dans la zone industrielle de la ville de Bordj Bou Arreridj. En plus de la commercialisation de ses différents produits sur le territoire algérien, où la société est leader avec 35 % du marché de l'électroménager et 55 % des mobiles, Condor vise un taux d'export de 80 % de sa production vers 35 pays (dont la France la Jordanie, la Mauritanie, le Bénin, le Sénégal ou encore la Tunisie). Tournée majoritairement vers les consommateurs, l'entreprise s'est également ouverte vers la réalisation de solutions (B to B) comme l'éclairage de grandes infrastructures ou la gestion centralisée de climatisation. Condor participe régulièrement à des salons sur les technologies d'information et l'électronique en général, tels que le mobile world congres.

1-2-Historique :

Condor Electronics, filiale du groupe BENHAMADI, est créée en 2002, avec comme spécialisations les produits électroniques et électroménagers.

- ✓ En 2012, Condor Electronics publie un communiqué indiquant avoir atteint 35 % de part de marché algérien de l'informatique et de l'électroménager.
- ✓ En 2013, année de ses dix ans d'activité, Condor annonce que l'exportation de ses produits vers la Tunisie et la Jordanie lui avait rapporté environ cinq millions d'euros, augmentant aussi son chiffre d'affaires de 25 %.
- ✓ En juin 2013, le fabricant lance son premier smartphone, le Condor C-1. Puis, en septembre de la même année, le modèle C-4, plus performant que son prédécesseur, est commercialisé. En avril 2014 sort le C-6, un smartphone dit « haut de gamme ». Montant d'un niveau, la marque sort le C-8, un smartphone un peu plus puissant que son prédécesseur, puis le C-4+ décliné en plusieurs couleurs. En 2014, son budget destiné à l'investissement atteint 100 millions de dollars, tandis que le taux de bénéfice est aussi en hausse entre 20 % et 40 % sur cette période.
- ✓ En juin 2015, après avoir déclaré viser le marché européenne, Condor a annoncé que 30 000 unités de son nouveau smartphone de l'époque, le Griffon W1, avaient été commercialisées en France. Selon un classement des 500 plus grandes entreprises

Chapitre 03 : l'apport de la motivation des collaborateurs dans le processus d'innovation.

Africain établi par le magazine français Jeune en 2015, Condor occupait la 15^e place parmi les entreprises algériennes, et la 281^e place au rang africain.

- ✓ En janvier 2017, Condor devient le premier constructeur en Afrique et en région MENA à développer la technologie 8K. Le 20 avril 2017, Condor inaugurerait son premier showroom en Tunisie.
- ✓ En février 2018, lors du mobile world congres, le directeur du marché africain de Condor Electronics a indiqué que l'entreprise développait sa présence en Europe, au travers du marché français. Le principal produit mis en avant pour entrer sur le marché européen est le smartphone Allure M3.

1-3-Fiche signalétique :

Tableau n° 06 : la fiche signalétique.

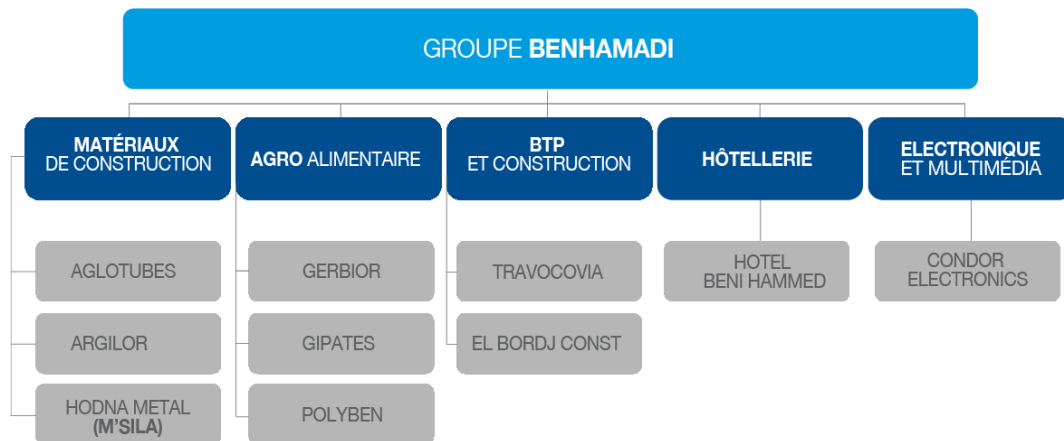
Nom de la société	SPA CONDOR ELECTRONICS
Forme juridique	Société par action
Numéro de registre de commerce	0462772802
Numéro d'identification fiscal	000234046277228
Numéro d'employeur	3458635838
Article imposable	34014203792
Date de création de la société	09/02/2002
Date d'entrée en production	23/11/2002
Marque déposée	CONDOR (dépôt à l'INAPI le 30/04/2021)
Capital	4277000,000,00 DA
Président du conseil d'administration	Abderrahmane Benhamadi
Directeur générale	Omar Benhamadi
Adresse	Zone d'activité route de M'Silla ilot 70, Section 161 Bordj Bou Arreridj 3400-Algérie.
Téléphone	+213 35 87 63 00/04
Fax	+213 35 87 63 63
Site web	www.condor.dz
E-mail	info@condor.dz
Lieux	Bordj Bou Arreridj/ Alger /el-Eulma /Oran. Algérie/Tunis. Tunisie.
Client	Grossistes, entreprise et établissements

Nombre d'employés	6700
--------------------------	------

Source : élabore par moi-même.

1-4-Le groupe CONDOR :

Figure n°10 : le groupe BENHAMADI.



Source : <http://www.condor.dz/fr/condor-electronics/le-groupe> (consulté le 20/05/2021)

L'observation de ce graphique montre la grande diversité du groupe. En effet, le groupe est présent sur cinq secteurs d'activité en l'occurrence, le secteur de production des matériaux de construction avec trois entreprises (Aglotubes, Argilor, Hodna Metal).

Aglotubes :

C'est la première brique posée par le fondateur du groupe, elle est spécialisée dans production et la distribution de matériaux de construction.

Argilor :

C'est une société spécialisée dans la production de brique et de tuile de qualité selon des procédés très développés. En 2010, grâce à un partenariat avec le géant Allemand de l'industrie des matériaux de construction LINGL1, Argilor s'est muni d'une des meilleures unités de fabrication de brique. L'entreprise fournit environ 200 000 tonne de brique par ans.

Hodna Metal :

Installée dans la wilaya de M'silla, c'est une entreprise qui opère dans le domaine de la fabrication de panneaux sandwich et le profilage de la tôle. Elle a entamé sa production à partir de Juillet 2007. Hodna Metale produit des panneaux sandwich de qualité très satisfaisante grâce

Chapitre 03 : l'apport de la motivation des collaborateurs dans le processus d'innovation.

À un savoir-faire et une excellente maîtrise du procédé d'injection de Polyuréthane à haute pression. Cette maîtrise lui a valu la certification ISO 9001 version 20083. Le groupe est aussi présent sur le secteur de l'agro-alimentaire avec trois entreprises (GERBIOR, GIPATES, POLYBEN).

GERBIOR :

Société de production de semoule et de farine, elle est fondée en 1999 et installée à la zone industrielle de Bordj Bou Arreridj. La minoterie et la semoulerie de l'entreprise sont dotées d'équipements à la pointe du développement ce qui lui assure une position très confortable sur le marché algérien. Gerbior dispose d'une capacité de production de 240 tonnes par jour pour la semoulerie et de 140 tonnes par jour pour la minoterie, avec une capacité de stockage de 36 000 tonnes pour les matières premières répartis sur 12 silos, et 920 tonnes pour les produits finis.

GIPATES :

Fondée en Février 2013, c'est une entreprise de l'agro-alimentaire qui produit des pâtes alimentaires et du couscous. Société employant près de 200 employés dont 15 spécialistes. Gipates assure la disponibilité de ces produits grâce à un réseau de distribution très établi avec 35 distributeurs sur le territoire nationale offrant une gamme de produits très riche avec 16 produits différents.

POLYBEN :

Spécialisée dans la production et la commercialisation de sacs tissés et toile tissée, Polyben fut fondé en 2001 et installée dans la zone industrielle de Bordj Bou Arreridj. La société produit des sacs a gueule ouverte à partir de la toile tubulaire en polypropylène tissé cousu au fond sur simple pli. Ces sacs sont destinés à l'emballage de large gamme de produits, semoule, farine, sel, sucre, dattes, engrais, enduits, poudre de marbre... et a des contenances variées (5, 10, 25, 50kg, etc.). Dans le secteur du bâtiment et de la construction le groupe Benhamadi est représenté par deux entreprises, Travocovia et El bordj construction.

TRAVOCOVIA :

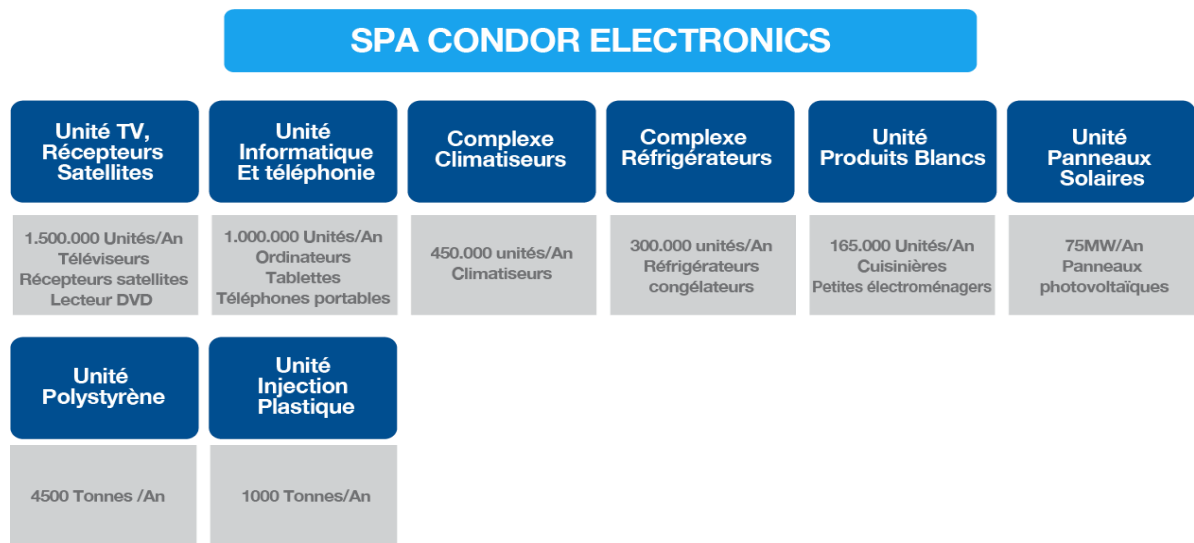
C'est société par action (spa) de catégorie huit spécialisée dans les travaux de bâtiment et de génie civile à la zone industrielle de Bordj Bou Arreridj. La société réalise des ouvrages industriels et d'autres résidentielles pour les deux secteurs (privé et étatique).

Hôtel Beni HAMAD :

Le groupe a investi le secteur de l'hôtellerie par la construction d'un hôtel au centre-ville de Bordj Bou Arreridj. L'hôtel contient 60 chambres de 22 à 26 mètres carré équipées de toutes les commodités avec des tarifs très attractifs.

1-5-Présentation du groupe :

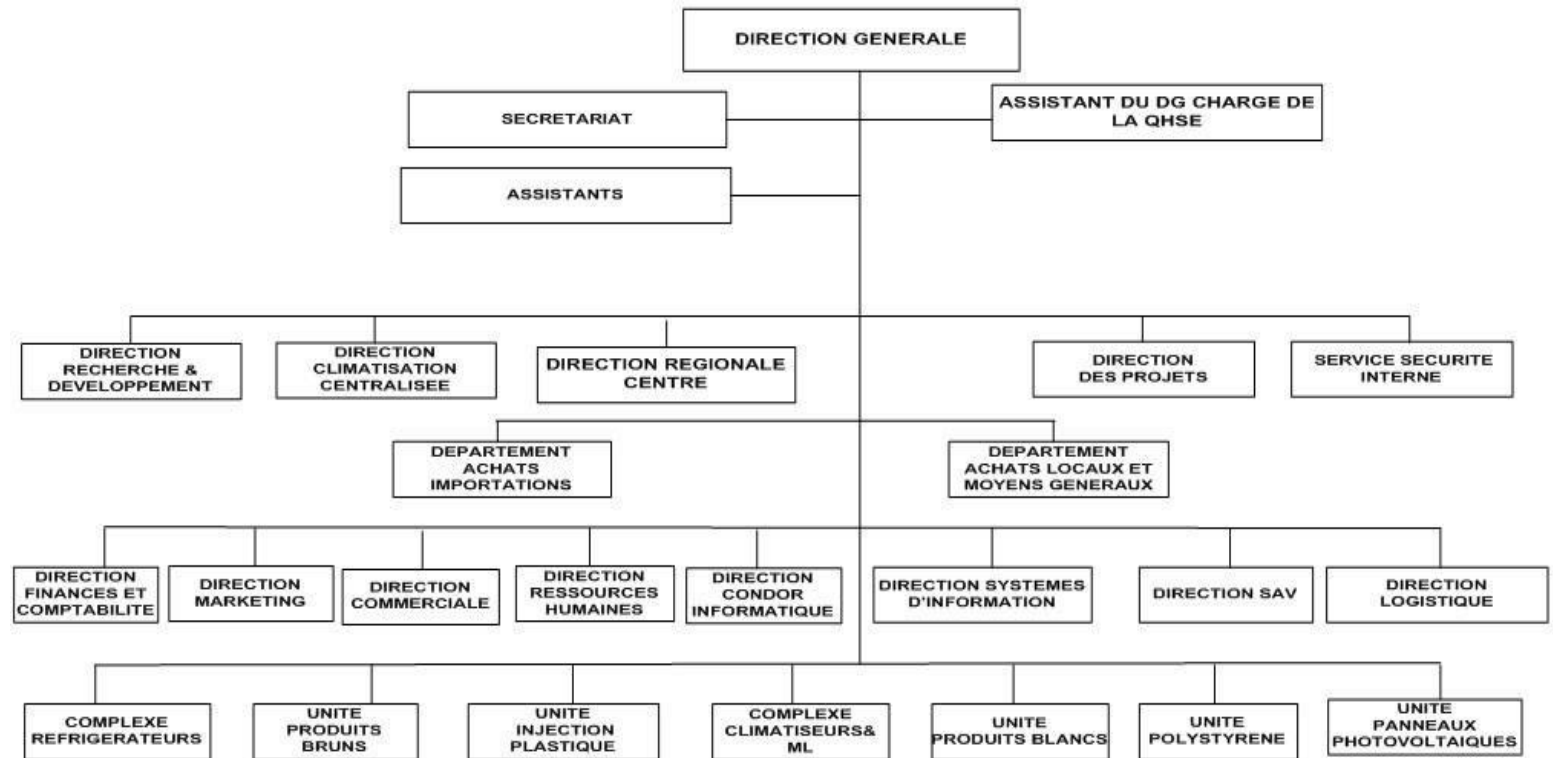
Figure n°11 : la présentation du groupe CONDOR.



Source : <http://www.condor.dz/fr/condor-electronics/le-groupe> consulté le 20/05/2021.

1-6-Organigramme :

Figure n°12 : l'organigramme du CONDOR.



source : <https://www.condor.dz/fr/condor-electronics/10-a-propos/6-organisation> consulté le 20/05/2021.

Consulté le 20/05/2021.

Section 02 : Présentation de la démarche méthodologique de la recherche

Introduction :

Chaque travail académique nécessite une démarche méthodologique pour constituer des connaissances valables, dans ce qui suit je présenterai ma méthodologie de recherche qui me permet par la suite de répondre à la problématique et confirmer ou infirmer mes hypothèses. Cette section est réservée à la présentation de mes résultats de l'enquête effectuée au sein de CONDOR, aussi à une discussion des résultats.

1- Le contexte général de la recherche :

Mon étude s'inscrit dans le domaine de la recherche et développement, mon objectif est de constituer un état des lieux de l'utilisation de la motivation des collaborateurs par l'entreprise algérienne et d'expliquer son rôle dans son processus d'innovation, et pour réaliser cela une approche exploratoire a été utilisée.

Mon étude de cas est menée au sein du groupe Benhamadi algérienne de fabrication électroménager, plus précisément dans la direction recherche et développement au cours de deux mois (de 02 Avril jusqu'à 02 Mai 2021).

2- Les méthodes de collectes des données :

Afin de mener à bien mon étude, j'ai opté pour des méthodes qualitatives à savoir : l'interview individuelle, l'observation et le questionnaire semi-directif.

Dans le but de collecter des données au sein du groupe Benhamadi, 33 questionnaires semi-directif, alternant des questions fermées, des questions à choix multiples et des questions ouvertes ont été administrés par voie d'interview face à face aux responsables des services et des cadres de la direction générale et la direction de la recherche et développement.

Des interviews individuelles ont été réalisées avec le directeur de département de R&D et avec un chargé soutien technique réfrigérateur dans le but de prendre en charge les manquements du questionnaire.

L'observation directe faite grâce à ma visite dans la direction de la recherche et développement qui m'a permis de faire un certain nombre de constats relatifs à la mise en place de la motivation.

Les documents internes à l'entreprise notamment les rapports de gestion, le site web du groupe sur le moteur de recherche Google chrome sont ainsi utilisés.

3- Présentation du questionnaire :

Mon questionnaire d'enquête contient des questions fermées dont l'enquêté va répondre par oui ou non, des questions à choix multiples dont il choisit une ou plusieurs réponses et des questions ouvertes dont il donne des explications détaillées. Celle-ci sont au nombre de 18 articulées en trois parties distinctes à savoir :

- **Partie 01** : Relative à la présentation de l'entreprise et de la personne enquêtée.

Chapitre 03 : l'apport de la motivation des collaborateurs dans le processus d'innovation.

- **Partie 02 :** Relative à la pratique de la motivation au sein du CONDOR, elle regroupe des questions qui me permet de faire des constats sur l'état des collaborateurs (motivés ou démotivés) dans l'entreprise.
- **Partie 03 :** Relative à la pratique d'innovation au sein de condor, elle regroupe des questions qui me permet de faire des constats sur l'état des collaborateurs de la pratique d'innovation et la contribution de la motivation dans son processus.

Afin d'analyser les informations collectées et de faciliter le traitement des données, j'ai effectué le traitement des questions à l'aide d'une méthode classique dont l'objet est de résumer et de synthétiser les données brutes du questionnaire. J'ai par ailleurs utilisé le tri à plat à l'aide du Google forme et logiciel EXCEL qui me permis de calculer les pourcentages des questions l'une après l'autre.

3-1-La présentation de la personne enquêtée :

Question 01 : Vous êtes ?

Figure n°13 : la présentation du collaborateur.



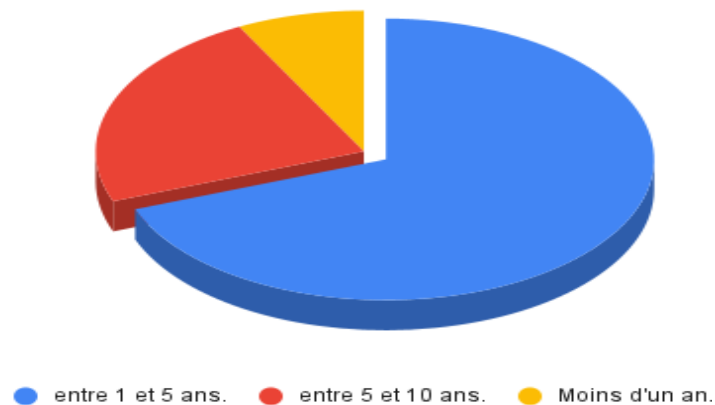
Source : réalisé par moi-même à l'aide de Google forme.

Tous les interrogés sont des hommes. (100%) des hommes.

Question 02 : Quel est votre ancienneté dans l'Entreprise ?

Figure n°14 : l'ancienneté dans l'entreprise.

L'ancienneté dans l'Entreprise :



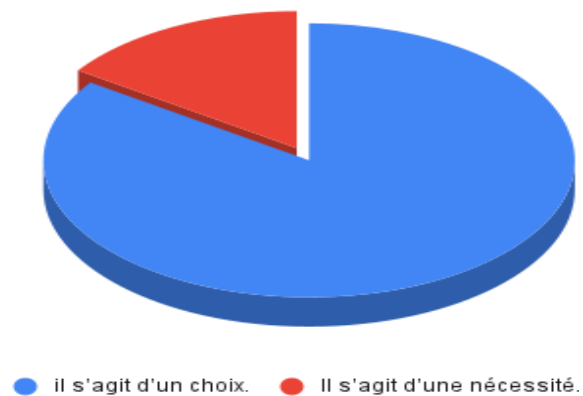
Source : réalisée par moi-même à l'aide de logiciel EXCEL.

A travers la figure précédente on constate que la majorité d'ancienneté des collaborateurs au sein de l'entreprise est entre 1 et 5 ans.

Question 03 : Exercez-vous ce métier par choix ou par nécessité ?

Figure n°15 : le motif d'exerce ce métier.

le motif d'exerce ce métier:



Source : réaliser par moi-même à l'aide de logiciel EXCEL.

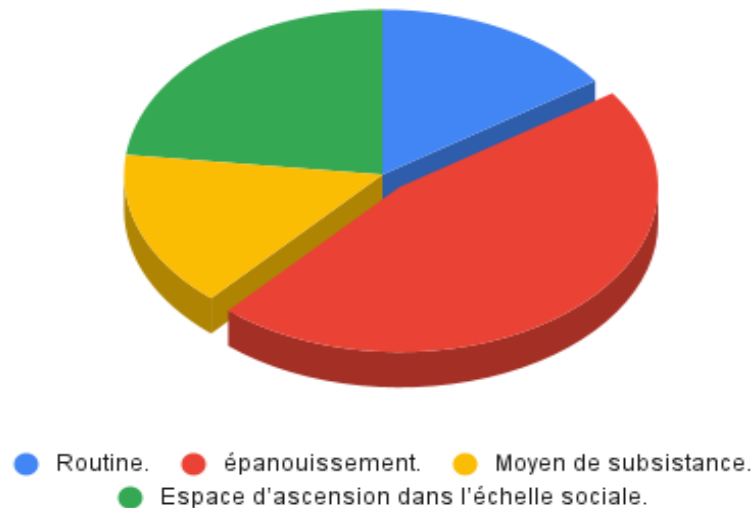
Selon la figure n° 13, on constate que la majorité des collaborateurs au sein de CONDOR sont exercé leur métier par leur choix.

3-2-La pratique de la motivation au sein de CONDOR :

Question n°4 : Que représente pour vous votre travail ?

Figure n°16 : la représentation du travail selon chaque collaborateur.

la représentation du travail selon chaque collaborateur:



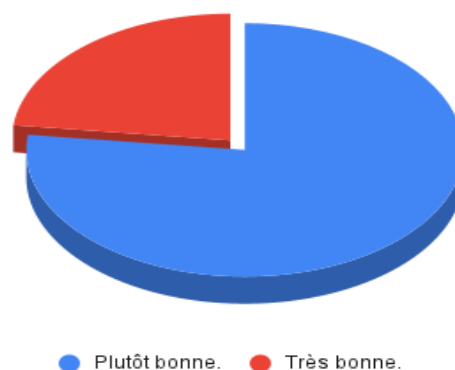
Source : réalise par moi-même à l'aide de logiciel EXCEL.

46,2% des collaborateurs sont épanouissés dans leur poste de travail au sein de CONDOR et 23,1 % sont dans un espace d'ascension dans l'échelle sociale, et 15,4% sont en routine et 15,4% sont en moyen de subsistance.

Question n°5 : Comment qualifieriez-vous l'ambiance de travail au niveau de votre poste ?

Figure n°17 : la qualification de l'ambiance de travail au niveau de chaque poste.

la qualification de l'ambiance de travail au niveau de chaque poste:



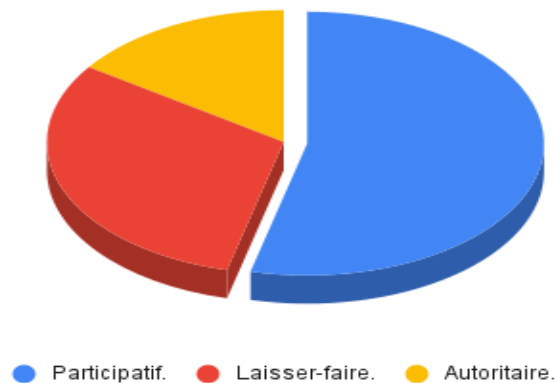
Source : réalise par moi-même à l'aide de logiciel EXCEL.

Selon la figure précédente la majorité des collaborateurs sont qualifiés l'ambiance de travail au sein de l'entreprise qu'elle est plutôt bonne.

QUESTIONNE n°06 : Selon vous, quel est le style de management que le supérieur hiérarchique adopte à votre égard ?

Figure n°18 : le style de mangement que le supérieur hiérarchique adopte à ses collaborateurs.

le style de management que le supérieur hiérarchique adopte à ses collaborateur:



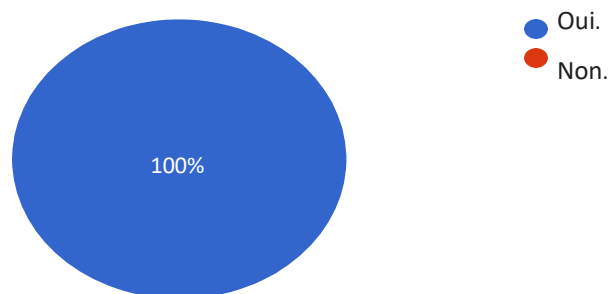
Source : réaliser par moi-même à l'aide de logiciel EXCEL.

Selon la figure n°16, On constate que le style de management applique par le supérieur hiérarchique sur ses collaborateurs est le management participatif.

Question n°07 : Pensez-vous recevoir du soutien psychologique et de la reconnaissance de la part de votre supérieur hiérarchique ?

Figure n°19 : le recevoir des soutiens psychologiques de la part de votre supérieur.

Le recevoir des soutiens psychologiques de la part de votre supérieur.



Source : réalise par moi-même à l'aide de logiciel EXCEL.

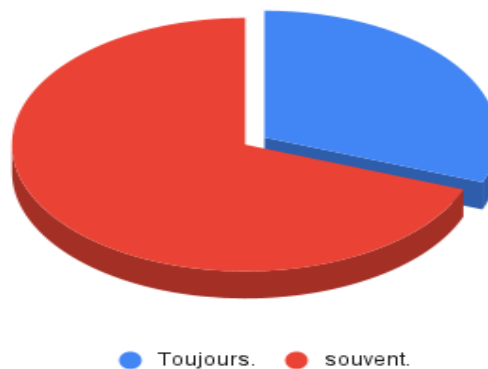
Chapitre 03 : l'apport de la motivation des collaborateurs dans le processus d'innovation.

D'après la figure précédente on constate que la majorité des collaborateurs recevoir des soutiens psychologiques.

Question n° 08 : Trouvez-vous, généralement, que le travail que vous assigne votre manager est en adéquation avec vos attentes professionnelles ?

Figure n°20 : le travail assigne par le manager est en adéquation avec les attentes professionnelles.

le travail assigne par le manager est en adéquation avec les attentes professionnelles :



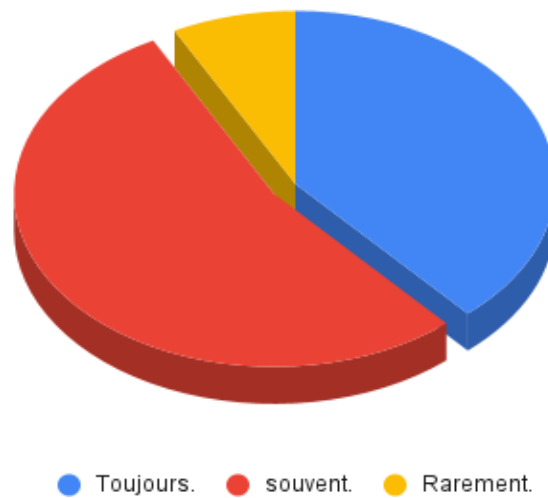
Source : réalise par moi-même à l'aide de logiciel EXCEL.

Selon la figure n°18, on constate que là plus parât des travaux assigne par les managers des collaborateurs n'est pas toujours adéquat avec les attentes des collaborateurs.

Question n°9 : Avez-vous la possibilité de participer à la prise de décision ?

Figure n°21 : la possibilité de participé à la prise de décision.

la possibilité de participer à la prise de décision :

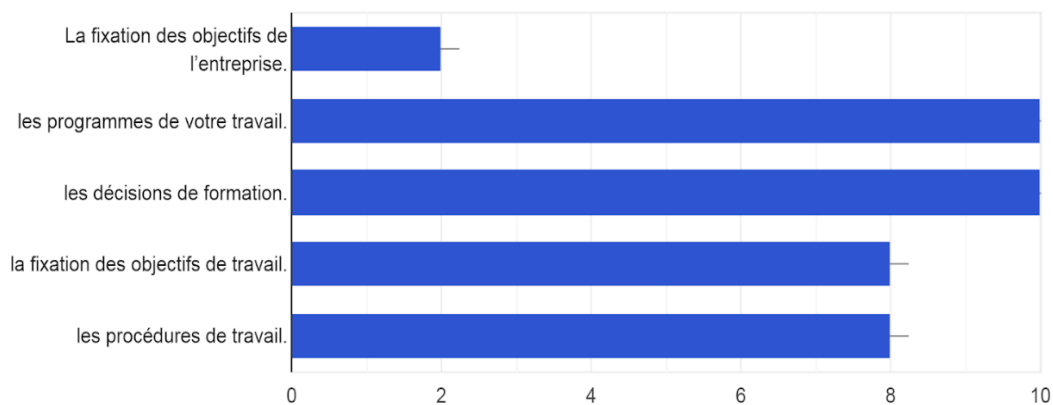


Source : réalisé par moi-même à l'aide de logiciel EXCEL.

53,8% des collaborateurs sont souvent la possibilité de participer à la prise de décision. Par contre 38,5% pouvant toujours participe à la prise de décision.et 7,7% sont rarement la possibilité de participer à la prise de décision.

Question n°10 : Dans quel type de décision votre manager insiste sur votre participation ?

Figure n°22 : le type de décision du manger dans le quelle insiste sur la participation des collaborateurs.



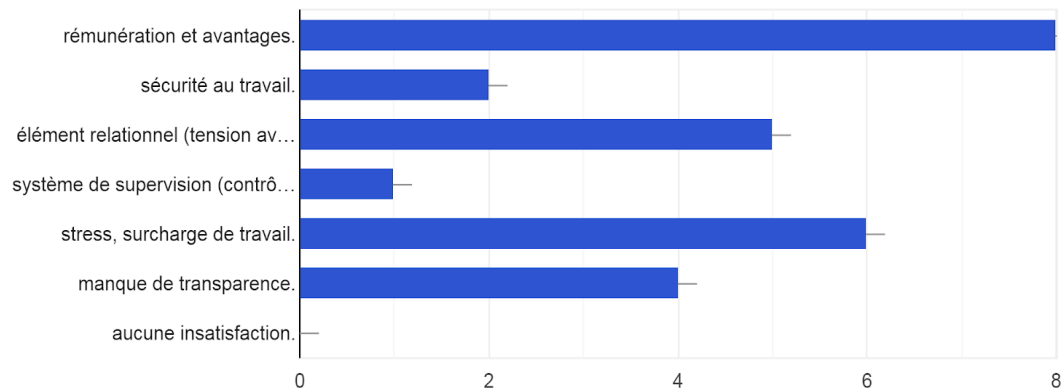
Source : réalisé par moi-même à l'aide de logiciel EXCEL.

Chapitre 03 : l'apport de la motivation des collaborateurs dans le processus d'innovation.

D'après la figure n°20, on constate que les manger insiste leur collaborateur dans la participation avec leur décision sur les programmes de travail et les décisions de formation beaucoup plus.

Question n°11 : Quels sont les facteurs dis-satisfaction que vous rencontrez dans votre travail (vous pouvez cochez plus d'une seul) ?

Figure n°23 : les facteurs dis-satisfaction rencontre dans le travail.

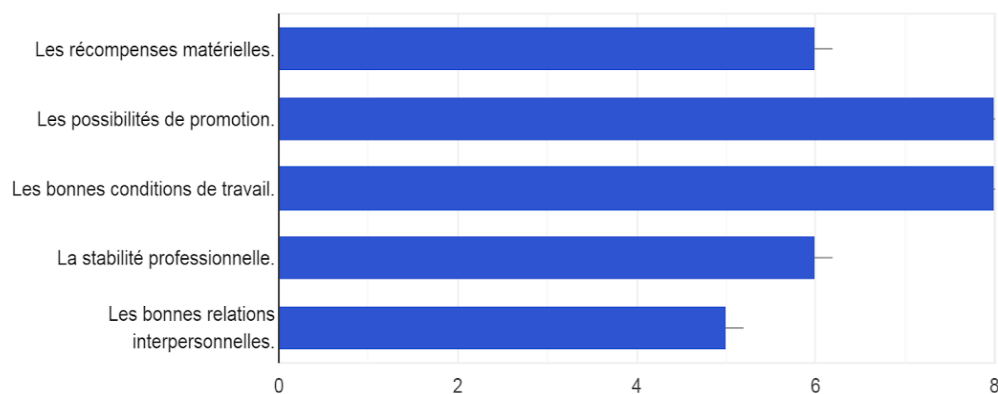


Source : réalisé par moi-même à l'aide de logiciel EXCEL.

Selon la figure précédente, on trouve que les facteurs les plus dis-satisfont sont la rémunération et les avantages, le stress et la surcharge.

Question n°12 : Cochez les éléments suivants en fonction de leur impact fort sur votre motivation :(impact fort seulement) ?

Figure n°24 : les éléments en fonction de leur impact sur la motivation.



Chapitre 03 : l'apport de la motivation des collaborateurs dans le processus d'innovation.

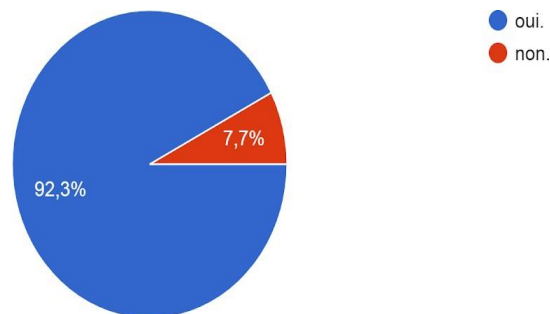
Source : réalisé par moi-même à l'aide du logiciel EXCEL.

Selon la figure n°21, on constate que les éléments les plus efficace sur la motivation des collaborateurs sont les possibilités de promotion et les bonnes conditions du travail avec des récompenses matérielles et la stabilité professionnelle.

3-3-La pratique de l'innovation au sein de CONDOR :

Question n°13 : Existe-t-il dans Condor des moyens facilement accessibles permettant de faire remonter les idées créatives ?

Figure n°25 : les moyens permettent de remonter les idées créatives.



Source : réalisé par moi-même à l'aide de logiciel EXCEL.

D'après la figure précédente, on observe que la majorité des collaborateurs au sein de l'entreprise pouvant remonte des idées créatives à l'aide des moyens facilement accessible au sein de CONDOR.

Question n°14 : Pensez-vous que les idées que vous pourriez émettre seraient suffisamment considérées et bien évaluées par votre supérieur hiérarchique ?

Figure n°25 : les idées évaluées par le supérieur hiérarchique.

les idées évaluées par le supérieur hiérarchique:

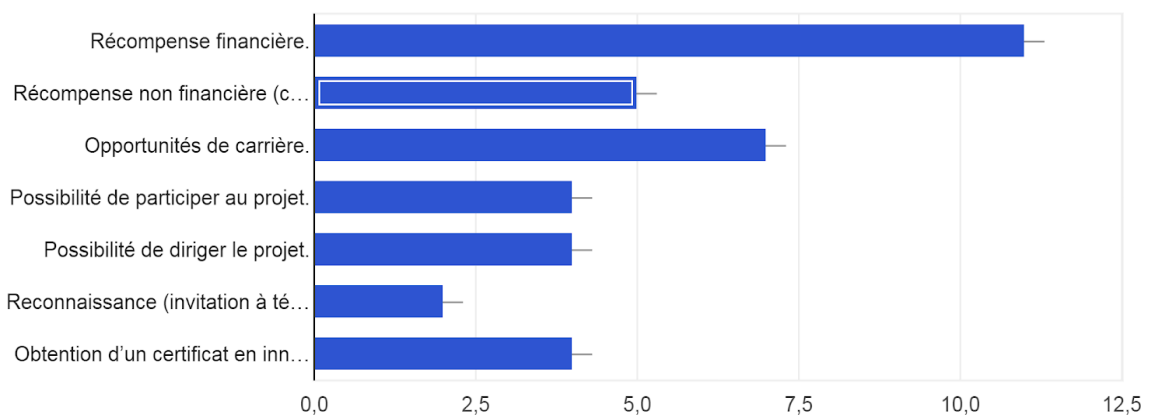


Source : réalisé par moi-même à l'aide de logiciel EXCEL.

Selon la figure n°23, on constate que la majorité des supérieurs hiérarchique sont toujours bien évaluer les idées par leur collaborateur au sein de l'entreprise.

Question n°15 : Parmi les différentes manières pour les sociétés de récompenser les idées créatives et innovant lesquelles préférez-vous ?

Figure n°26 : les récompenses des idées innovants et créative.



Source : réalisé par moi-même à l'aide de logiciel EXCEL.

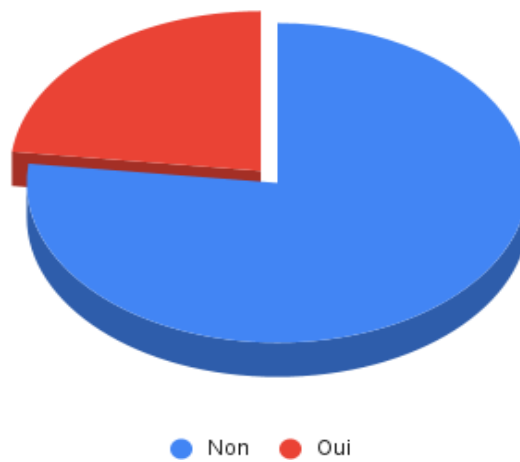
Chapitre 03 : l'apport de la motivation des collaborateurs dans le processus d'innovation.

D'après la figure suivant on trouve que là plus part des collaborateurs supporte les récompenses financières et les opportunités de carrière comme des récompenses sur les idées innovantes et créatives.

Question n° 16 : Détenez-vous des brevets d'innovation ?

Figure n°27 : le nombre des brevets d'innovation.

le nombre des brevets d'innovation :



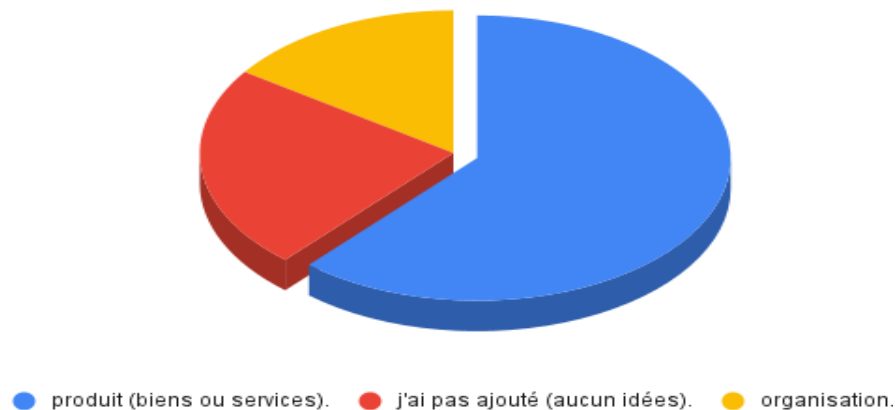
Source : réalisé par moi-même à l'aide de logiciel EXCEL.

D'après la figure précédente, on constate que la majorité des collaborateurs n'ont pas porté des brevets d'innovation au sein du CONDOR.

Question n°17 : Si vous aviez porté une nouvelle idée précédemment, dans quel domaine vous aviez apporté ?

Figure n°28 : les domaines de la création des nouvelles idées.

les domaines de la création des nouvelles idées:

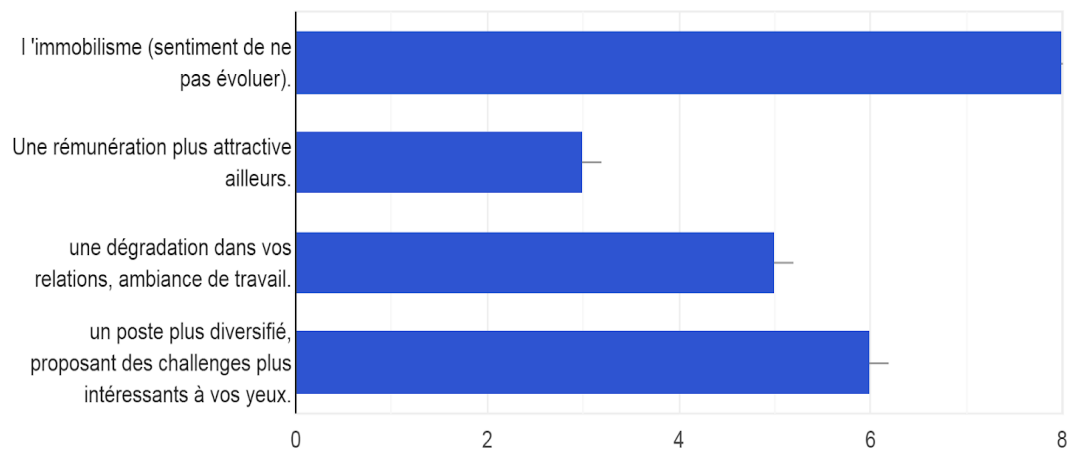


Source : réalise par moi-même à l'aide de logiciel EXCEL.

Selon la figure précédente, on constate que la majorité des idées créative innove par les collaborateurs sont dans le domaine produit (biens et services).

Question n°18 : Qu'es ce qui vous ferais quitter votre emploi ?

Figure n°29 : le raisonne de quitter l'emploi.



Source : réalisé par moi-même à l'aide de logiciel EXCEL.

D'après la figure précédent, on constate que les grandes raisonne de faire quitter l'emploi par un collaborateur au sein de l'entreprise sont l'immobilisme ou un poste plus diversifié, une dégradation dans les relations et dans l'ambiance de travail.

Section 03 : Résulta de l'entretien pratique avec le directeur recherche et développement.

1- Les questionnes :

Tout d'abord, je vous prie de bien vouloir me parler de votre activité et votre rôle au sein de l'entreprise :

Question n°01 : Pouvez-vous me décrire brièvement en quoi consiste votre travail comme un directeur du département de recherche et développement ?

- Mon travail consiste de permettre à l'entreprise d'adapter en permanence ses produits et ses procès et d'en créer de nouveaux pour répondre aux besoins du marché. Mon travail consiste aussi de gérer les différents projets qui son proposé par les responsables donc il faut essayer de les mener à bien en temps et en heure et en fonction des priorités. Et j'assure les relations avec les partenaires de notre écosystème technique et au quotidienne j'ai interagit avec tous les autres départements pour que les engrenages tournent bien ensemble et de façon efficace, notre plateforme permet de transforme des processus papiers ou manuelle ont des processus entièrement numériques tout en assurant un haut niveau de sécurité.

Question n°02 : Avez-vous exercé cette fonction dans d'autres entreprises ? (Si oui pour combien de temps) ?

- Non.

Question n°03 : Quels sont les missions et les objectifs précis de votre fonction ?

- Mes objectifs tout d'abord, de constituer organisé motivé les équipes techniques et toutes les collaborateurs, j'ai également garant de la stratégie technique de la qualité des solutions qui sont délivrés et des engagements qui ont été pris bien évidemment par la recherche et développement au prés de CONDOR.

Question n°04 : Quelles sont les décisions dans lesquelles vous êtes essentiellement impliqué ?

- Les décisions ou je suis essentiellement implique sont :
 - ✓ Piloter les projets innovants.
 - ✓ Définir et valider les budgets, planning et objectifs avec les différents intermédiaires hiérarchiques.

Chapitre 03 : l'apport de la motivation des collaborateurs dans le processus d'innovation.

- ✓ Assure une communication vers la direction générale de l'entreprise sur les difficultés et succès rencontrés.
- ✓ Lancier auprès des différentes équipes les projets en matière d'innovation.

Question n°05 : avez-vous un processus d'innovation établi ?

- Oui on a toujours un processus d'innovation.

Question n°06 : Est-ce qu'il fonctionne bien ?

- Des fois il fonctionne bien et des fois on rencontre des obstacles.

Question n°07 : Est-il utilisé par l'organisation ?

- Oui.

Question n°08 : Avez-vous des obstacles, pour poursuivre une stratégie d'Innovation ?

- Oui on a toujours des obstacles pour poursuivre une stratégie d'innovation.

Question n°09 : on parle de la R&D lorsque les 4 critères (Nouveauté, Créativité, Incertitude, Planification) sont satisfaits, est-ce que ses 4 critères sont satisfaites avec votre groupe de travail ?

- Non ils ne sont pas satisfaites tous les 4 critères.

Question n°10 : Quel est le nombre d'innovations réussies et avec votre collaborateur ?

- L'innovation de produit au niveau de l'entreprise est en moyenne de 2 innovations par an sur la période 2004 à 2011. L'année 2012 a vu le nombre d'innovations augmenter d'une manière exponentielle pour atteindre 17 innovations, ce qui porte la moyenne des innovations durant la période 2004-2013 à 4 innovations par an. Les innovations de procédé ont connu la même fluctuation, avec une moyenne de 5 innovations par an durant la période 2004-2011. Cependant, en 2012 et 2013, un nombre record d'innovations a été relevé, avec 20 et 22 pour les années 2012 et 2013.

Tableau n°07 : Évolution du nombre d'innovations de 2004 à de 2013 au sein de l'unité de production de télévision.

Année	Nombre d'innovation	
	Du produit	du procédé
2004	1	4
2005	2	5
2006	2	6
2007	3	4
2008	2	7
2009	1	6
2010	3	5
2011	3	6
2012	17	20
2013	4	22

Source : établi par moi-même à l'aide des données de l'unité de production de télévision.

Tableau n°08 : Évolution du nombre d'innovations de 2004 à de 2013 au sein de l'unité de production de réfrigérateur.

Année	Nombre d'innovation	
	de produit	de procédé
2004	1	2
2005	2	3
2006	1	3
2007	2	4
2008	1	2
2009	1	2
2010	3	5
2011	1	2

Chapitre 03 : l'apport de la motivation des collaborateurs dans le processus d'innovation.

2012	2	4
2013	2	2

Source : établi à partir des données de l'unité de production des réfrigérateurs.

Maintenant, je souhaite vous poser des questions sur les pratiques RH, et plus précisément celles qui sont liées au processus motivationnel des collaborateurs :

Question n°01 : Quel style préférez-vous pour diriger vos subalternes ?

- ✓ Donner des instructions précises et veiller à leur exécution.
- ✓ Fixer des objectifs, expliquer comment les réaliser, et suivre de près leur réalisation.
 - Favoriser la concertation pour fixer les objectifs, et contrôler les résultats.
 - Fixer des limites de performance, et déléguer les responsabilités de travail.

Question n°02 : Selon vous, classifiez les éléments suivants en fonction de leur impact sur la motivation de vos subordonnés (du fort au faible) :

- ☐ Les récompenses matérielles. (3)
- ☐ Les possibilités de promotion. (4)
- ☐ Les bonnes conditions de travail. (1)
- ☐ La stabilité professionnelle. (5)
- ☐ Les bonnes relations interpersonnelles. (2)

Autre :

Conclusion du chapitre :

A l'issue de ce chapitre empirique dédié à l'étude de la contribution de motivation dans le processus d'innovation dans le groupe Benhamadi CONDOR, nous avons pu dégager les résultats suivants :

Les collaborateurs au sein du département recherche et développement à l'entreprise CONDOR. Sont plutôt très motivants à cause du style de management participatif de chaque supérieur hiérarchique adopté à ses collaborateurs. Et le recevoir des soutiens psychologiques. Cette climat a aidé les collaborateurs a créé des idées et des brevets soit au niveau des biens ou des services d'une manière progressive tout au linge de la survie de l'entreprise les tableaux d'évolutions du nombre d'innovation de 2004 à de 2013 au sein des deux unités (la télévision et le réfrigérateurs) confirme l'application d'un processus d'innovation au sein de l'entreprise.

Conclusion générale :

Conclusion générale :

Conclusion générale :

Conclusion générale :

L'objet de notre étude consiste à montrer l'apport de la motivation des collaborateurs dans le processus d'innovation dans l'entreprise algérienne en l'occurrence le groupe Benhamadi dans la société par action CONDOR ELECTRONICS. Les entreprises et particulièrement les décideurs se trouvent confrontés à un environnement en mutation continue caractérisé par la mondialisation des échanges, la concurrence exacerbée et par la grande diffusion des technologies d'information et de communication, ce qui les obligent à prendre des décisions rapides et d'innover pour rester compétitifs. Quel que soit le domaine d'activité, la motivation doit être la préoccupation majeure des organisations, petites ou grandes. la motivation est en effet la clé de la réussite des entreprises mondialisation ou nationalement. De ce constat, la motivation au tant que base d'anticipation dans l'environnement est devenue une nécessité, voir même un enjeu.

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une recherche située à la fois sur un volet théorique et un autre empirique dans le but de vérifier le lien existant entre la motivation et le processus d'innovation. L'étude théorique reposant sur la revue de littérature qui nous a permis d'acquérir des connaissances et de conceptualiser les deux notions étudiées à savoir la motivation et l'innovation toute au long de ce travail.

Dans le premier chapitre nous sommes basé sur les travaux de Roussel Patrice pour expliquer le concept de la motivation et ses théories. A cet égard, nous avons constaté l'importance de la motivation dans l'entreprise, que ce soit dans l'entreprise ou entres les collaborateurs lors de travail, et soit aussi dans l'amélioration de la performance d'entreprise ou bien alors dans le déclenchement d'un processus d'innovation. Par ailleurs, notre étude nous a permis de constater que la motivation autant que intention et déclenchement qui consiste à soutenir les collaborateurs de faire leurs travaux avec volonté et curiosité.

Le deuxième chapitre, nous a permis d'étudier, en premier lieu, le concept d'innovation qui est un concept ambigu, selon plusieurs points de vue pour mieux le saisir, et comprendre son importance et ses enjeux dans l'entreprise. En deuxième lieu, les formes d'innovation qui ont évolué dans le temps. Et en troisième lieu. Le processus d'innovation passant du processus linéaire au processus non linéaire et par la suite au processus tourbillonnaire, ayant pour but l'adaptation aux changements de l'environnement.

Conclusion générale :

La revue de littérature nous a permis de constater que le lien existant entre la motivation et l'innovation est réciproque, la motivation stimule le processus d'innovation, mais aussi, le développement de la motivation est attribué aux besoins de l'innovation. En effet, la contribution de la motivation et ses différents types dans le processus d'innovation permet de le catalyser en fournissant des informations pertinentes toute au long de ce processus de création de nouveauté.

Dans notre cas empirique mené au sein de la société par action CONDOR ELECTRONICS, nous avons opté pour une démarche méthodologique qualitative par voie d'un guide d'entretien et quantitative pour la collecte de maximum d'informations. Les résultats de l'étude au sein de la département recherche et développement montrent l'existence de la motivation entre ses collaborateurs, cette motivation a aidé les employés à entreprendre et innover des nouvelles idées sur tout le côté produit (biens et services). C'est dans cette logique, que nous pouvons conclure que la motivation personnelle et la motivation en générale est un vecteur essentiel pour innover et entreprendre. Ce qui nous permet de confirmer notre première hypothèse.

Par ailleurs, nous avons constaté que les conditions adoptent par CONDOR au sein du département recherche et développement favorisent toujours la motivation entre ses collaborateurs par la qualification de l'ambiance de travail au niveau de chaque poste qui est plutôt bien et le travail de chaque employé est toujours en état épanouissant, ce qui nous confirme notre deuxième hypothèse. Puis, nous constatons que l'effort de chaque acteur au sein de CONDOR est plutôt suffisant puisque nous avons trouvé un travail d'équipe entre les collaborateurs même le supérieur hiérarchique a toujours appliqué un style de management participatif avec des soutiens psychologiques, et la possibilité de participer à la prise de décision, sur toutes les décisions des formations supplémentaires qui se concerne beaucoup les employés pour l'amélioration de leurs capacités talentueuses. Néanmoins, les résultats de notre étude empirique confirment plutôt notre troisième hypothèse étant donné que 35% des réponses des enquêtes déclare que l'effort des acteurs au sein de CONDOR restant insuffisantes en matière d'innovation.

À travers les résultats de notre cas empirique, nous pouvons conseiller l'entreprise algérienne à savoir CONDOR précisément au département de recherche et développement, de prendre en considération la rémunération et les avantages, sans oublier le stress et la surcharge de travail comme des facteurs de dis-satisfaction rencontre par les employées du département. Et essayer de satisfaire celle-ci.

Conclusion générale :

Malgré les résultats obtenus par cette recherche, celle-ci n'est pas sans limites. Au fait, la première limite réside sur le plan théorique où nous remarquons un manque de documentations surtout les livres sur le lien entre la motivation et l'innovation. La deuxième limite se manifeste au plan pratique, le fait que notre étude est menée dans une seule entreprise et dans un seul département peut poser des problèmes de validation et de généralisation des résultats. Les réponses aléatoires rencontrées dans quelques questionnaires et le taux de réponse insuffisant fait que nos résultats restent à affiner dans les prochaines recherches.

Bibliographe :

Bibliographe :

Bibliographie :

Bibliographie :

1) Les ouvrages :

- **ROOSSEL, (PATRICE)** : « la motivation au travail- concepts et théories », édition Dunod, Paris, 1993.
- **MICHAEL, (AGUILLAR)** : « l'art de motiver », édition Dunod, Paris, 2009.
- **CLAUDE, (LEVY- LEBORY)** : « la motivation dans l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 1998.
- **Weiss (D)** : « Ressource Humaines », Edition organisation, deuxième édition, 1999, Paris.
- **GROFF. (ARNAUD)** : « 100 questions pour comprendre et agir, manager l'innovation » ; édition 2009, afnor, France.
- **Manuel d'OSLO**, Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, éd OCDE, 3 me éd, communauté européenne, 2005.
- **LOILIER. (THOMAS) et (TELLIER. (ALBRERIC)** : « gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter » ; édition EMS, 2013, France.
- **SCHUMPETER (JOSEPH)** ; « théorie de l'évolution économique » ; édition macintosh, 2002, Québec, [http](http://www.strategie-aims.com). (Consulté le 01/05/2021).
- **YENNY. (FRANCOIS)** : « Peter DRUCKER du management », fiche de lecture ; édition MBA, 2004.
- **DELACOUR. (HELENE) et LIARTE. (SEBASTIEN)**, « management stratégique de l'innovation » Edition ECONOMICA. 2014, Paris.
- **LEHMANN-ORTEGA.(LAURANCE) et MOINGEON.(BERTRAND)** ; « Les conséquences de l'innovation stratégique dans les entreprises existantes : l'apport de la distinction entre modèles économiques exclusifs et coexistant », <http://www.strategie-aims.com> ,(consulté le 03/05/2021).
- **AÏT-EL-HADJ. (SMAIL), BRETTE. (OLIVIER)** ; « innovation management des processus et création de valeurs » ; édition l'harmattan, 2006, Paris.

Bibliographie :

- **FOREST. (Joëlle)** : « Petite histoire des modèles d'innovation », Université de Lyon, https://institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/sites/institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/files/u23/principe_deco_de_linno_jf_vf_auteur.pdf (consulté le 12/05/2021).

Les mémoires et thèses :

- **WANG .(YIMIW)** : « Etude d'un projet innovant au sein de la supply chain : le cas de Schneider Electric » ; thèse de doctorat ; université de Grenoble ; 2012 ; www.theses.fr, (consulté le 1 /05/2021).
- **TOMALA. (F), SENECHAL. (O), TAHON. (CH)** : « Modèle de processus d'innovation ». 3ème Conférence Francophone de processus modélisation et simulation « Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels », MOSIM'01 – du 25 au 27 avril 2001 - Troyes (France).
- **AMDAOUDE. (MOUNIR)** : « la gestion de l'innovation dans les entreprises Algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable ; mémoire de magistère ; UMMTO ; 2014.
- **RABIA. (Z)** ; « Management du processus d'innovation : Cas de l'innovation produit au sein de l'entreprise nationale des industries électroménagères : ENIEM » ; mémoire de master, université Abderrahmane MIRA Bejaia, 2012/2013.
- **AMMAR.(A)** ; « adaptation et mise en place d'un processus d'innovation et de conception au sein d'une PME » ; thèse de doctorat ; l'école nationale supérieure d'arts et métiers spécialité Conception ; <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00566135>

Les rapports :

- **Le manuel d'OSLO** constitue la principale source internationale des principes directeurs en matière de collecte d'informations sur les activités d'innovation dans les pays de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique).
- Organisation de coopération et de développement économiques ; « la mesure des activités scientifiques et technologiques » ; manuel d'Oslo ; www.oecd.org .(Consulté le 03/05/2021).

Bibliographie :

Les sites internet :

- <https://stmgparisotmdo.wordpress.com/2015/11/01/la-pyramide-de-maslow-en-image/>
(Consulté le 20/04/2021 à 10 :15).
- http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.abang_sako_a&part=362815
(consulté le 21/04/2021 à 11 : 30).
- <http://public.iutenligne.net/sciences-humaines-etsociales/roche/GRH/Tensions/theoriesmotivation.html> (consulté le 24/04/2021 à 12 :30).
- <https://fr.sawakinome.com/articles/human-resources/difference-between-expectancy-theory-and-equity-theory.html> (consulté le 24/04/2021 à 14:30).
- <http://public.iutenligne.net/sciences-humaines-et-sociales/roche/GRH/Tensions/theoriesmotivation.html> (consulté le 24/04/2021 à 13 :20).
- <http://public.iutenligne.net/sciences-humaines-et-sociales/roche/GRH/Tensions/theoriesmotivation.html> (Consulté le 24 /04/2021 à 23 :30).
- www.ocde.org/fr, (consulté le 02/05/2021).
- https://www.researchgate.net/figure/Le-modele-de-la-chaine-interconnectee-de-Kline-et-Rosenberg-1986_fig2_322600438 (consulté le 12/05/202).
- <http://www.condor.dz/fr/condor-electronics/le-groupe> (consulté le 20/05/2021)

Les annexes :

Les annexes

Les annexes :

Les annexes :

Le questionnaire :

Questionnaire adressé aux collaborateurs

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin de cycle, pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, spécialité Management et entrepreneuriat, à l'Ecole des Hautes Etude Commerciales, et dont le thème porte sur « ***l'apport de la motivation des collaborateurs dans le processus de l'innovation., cas : Condor*** », je vous prie de bien vouloir répondre le présent questionnaire.

Je m'engage à assurer l'anonymat de vos réponses, car celui-ci est à usage strictement scientifique. Et je vous remercie d'avance pour votre précieuse collaboration.

L'intéressé : Aymen TIAIBA

Question 1

Vous êtes :

- un homme.
- une femme.

Question 2

Quel est votre ancienneté dans l'entreprise ?

- Moins d'un an.
- entre 1 et 5 ans.
- entre 5 et 10 ans.
- entre 10 et 15 ans.
- plus, de 15 ans.

Question 3

Exercez-vous ce métier par choix ou par nécessité ?

- il s'agit d'un choix.
- Il s'agit d'une nécessité.

Les annexes :

Question 4 :

Que représente pour vous votre travail ?

- Epanouissement
- Désintéressement
- Routine
- Stress
- Moyen de subsistance
- Espace d'ascension dans l'échelle sociale
- Autres, précisez.....

Question 5 :

Comment qualifieriez-vous l'ambiance de travail au niveau de votre poste ?

- Très bonne.
- Plutôt bonne.
- Assez bonne.
- Peut-être améliorée.
- Plutôt Tendue.

Question 6 :

Selon vous, quel est le style de management que le supérieur hiérarchique adopte à votre égard ?

- Autoritaire.
- Délégataire.
- Participatif.
- Laisser-faire.

Question 7 :

Pensez-vous recevoir du soutien psychologique et de la reconnaissance de la part de votre supérieur hiérarchique ?

- Oui.
- non.

Les annexes :

Question 8 :

Classifiez les éléments suivants en fonction leur impact sur votre motivation (du fort au faible) :

- Les récompenses matérielles.
- Les possibilités de promotion.
- Les bonnes conditions de travail.
- La stabilité professionnelle.
- Les bonnes relations interpersonnelles.
- Autre

Question 9 :

Trouvez-vous, généralement, que le travail que vous assigne votre manager est en adéquation avec vos attentes professionnelles ?

- Toujours.
- Souvent.
- Rarement.
- Jamais.

Question 10 :

Avez-vous la possibilité de participer à la prise de décision ?

- Jamais.
- Rarement.
- Souvent.
- Toujours.

Question 11 :

Dans quel type de décision votre manager insiste sur votre participation (vous pouvez cochez plus d'une seul) :

- La fixation des objectifs de l'entreprise.
- Les programmes de votre travail.
- Les décisions de formation.
- La fixation des objectifs de travail.
- les procédures de travail
- autres :

Les annexes :

Question 12 :

Quels sont les facteurs de satisfaction que vous rencontrez dans votre travail ?

- Rémunération et avantages.
- Sécurité au travail.
- Élément relationnel (tension avec vos supérieurs, tensions entre collègues, rivalités...).
- Système de supervision (contrôle trop important).
- Stress, surcharge de travail.
- Manque de transparence.
- Aucune insatisfaction.

Question 13 :

Existe-t-il dans CONDOR des moyens facilement accessibles permettant de faire remonter les idées créatives ?

- oui.
- non.

Question 14 :

Pensez-vous que les idées que vous pourriez émettre seraient suffisamment considérées et bien évaluées par votre supérieur hiérarchique ?

- oui.
- non.

Question 15 :

Parmi les différentes manières pour les sociétés de récompenser les idées créatives et innovantes, lesquelles préférez-vous ?

- Récompense financière.
- Récompense non financière (cadeaux, jours de congés, etc.)
- Opportunités de carrière.
- Possibilité de participer au projet.
- Possibilité de diriger le projet.
- Reconnaissance (invitation à témoigner en interne ou externe, partage d'expérience, etc.).
- Obtention d'un certificat en innovation ou entrepreneuriat.
- autres

Les annexes :

Question 16 :

Si vous étiez innové précédemment, dans quel type vous étiez innové ?

- commercialisation.
- organisation.
- procédé.
- Produit (biens ou services).
- je n'ai pas innover.

Question 17 :

Qu'est-ce qui vous ferait quitter votre emploi ?

- l'immobilisme (sentiment de ne pas évoluer)
- Une rémunération plus attractive ailleurs
- Une dégradation dans vos relations, ambiance de travail
- Un poste plus diversifié, proposant des challenges plus intéressants à vos yeux
- Autre réponse.

Table des matières

Table des matières :

REMERCIEMENTS	I
DEDICACES.....	II
LISTES DES TABLEUX... ..	III
LISTES DES FIGURES	v
La liste des abréviations.....	VI
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 01 : La motivation.....	3
Introduction	4
Section_01 : les définitions de la motivation	4
1-Les définitions de la motivation	4
2-Les sources de la motivation	5
2-1-La fixation des objectifs.....	5
2-3 -La reconnaissance	6
2-3- la satisfaction au travail	6
2-4-L'implication au travail	7
2-4-1-La cohérence	7
2-4-2-Laréciprocité	7
2-4-3-L'appropriatio	8
3-L'aspect financier	8
Section 02 : Les principales théories de la motivation.....	8
1-Les principales théories de la motivation.....	8
1-1-L'OST, première théorie de la motivation (d'après Frederick Winslow Taylor) ...	8
1-1-1-La division verticale du travail.....	8
1-1-2-La division horizontale du travail.....	8
1-1-3-Le salaire au rendement	9

Table des matières :

1-2-Les théories des besoins de MASLOW	9
1-2-1-Les besoins physiologiques	9
1-2-2-Les besoins de sécurité	9
1-2-3-Les besoins d'appartenance	9
1-2-4-Les besoins d'estime	9
1-2-5-Le besoin de réalisation de soi et d'accomplissement de soi.....	10
1-3- La théorie ERD de ALDERFER	10
1-3-2-Les besoins de rapports sociaux(R).....	11
1-3-3-Les besoins de développement personnel (D)	11
1-4-La théorie des besoins manifestes de Murray	12
1-4-1-Le besoin de réussir	12
1-4-2-Le besoin d'affiliation	12
1-4-3-Le besoin d'autonomie	13
1-4-4-Le besoin de pouvoir	13
1-5- la théorie bi-factorielle de Herzberg.....	13
1-6-la théorie des attentes (VROOM).....	14
1-7- la théorie de la justice organisationnelle et de l'équité	16
Conclusion du chapitre.....	18
Chapitre deuxième : le management d'innovation	20
Introduction	20
Section 01 : les Définition de l'innovation.....	20
1-Définition de l'innovation	20
1-1-Distinction entre innovation, invention, changement et progrès technique	21
1-1-1-L'innovation vs l'invention	22
1-1-2-L'innovation vs le progrès technique	22
1-1-3-L'innovation vs le changement	22

Table des matières :

1-1-4-L'innovation : résultat, processus ou démarche.....	23
1-2-Importance et objectifs de l'innovation	24
SECTION 02 : Les formes de l'innovation.....	25
1-Les formes de l'innovation.....	25
1-1- Classification selon la nature de l'innovation.....	25
1-1-1 La fabrication de nouveau bien (prestation).....	25
1-1-2- L'introduction d'une nouvelle méthode ou nouveau procédé de fabrication.....	25
1-1-3-l'ouverture d'un nouveau débouché	26
1-1-4- la conquête d'une nouvelle source de matière première ou produits semi ouverts.....	26
1-1-5-La réalisation d'une nouvelle organisation de la production.....	26
1-2- Classification selon l'intensité de l'innovation	27
1-2-1-Degré de l'innovation au niveau de l'entreprise : exploration vs exploitation.....	28
1-2-2-Degré d'innovation au niveau du produit : incrémental vs radical	29
1-2-3-Degré d'innovation au niveau de l'architecture des produits : architecturale vs modulaire	29
1-2-4-Degré d'innovation au niveau de l'entreprise et du marché.....	29
1-3-Les sources de l'innovation.....	30
1-3-1-Les services de recherche et développement (R&D)	30
1-3-2-Autres services de l'entreprise	31
1-3-3-Recherche académique	31
1-3-4-Utilisateurs	31
1-4-Les leviers et les freins de l'innovation	32
1-4-1-les leviers de l'innovation.....	32
1-4-1-1 Les leviers d'innovation selon le manuel d'Oslo	32
a- Les sources internes au sein de la firme	33
b- Les sources externes /les sources commerciales	33

Table des matières :

c- Institutions d'enseignement / de recherche.....	33
d- Information généralement accessibles.....	33
1-4-1-2-les leviers de l'innovation selon l'AFNOR	33
1-4-2-les freins de l'innovation	34
1-4-2-1-Facteurs économique.....	34
1-4-2-2-Facteurs propres à l'entreprise.....	34
1-4-2-3-Autres raisons	35
SECTION 03 :_Le processus d'innovation.....	35
1-Définition et caractéristiques d'une processus d'innovation.....	35
2-Les modèles de processus d'innovation.....	36
2-1-Les processus d'innovation linéaire	36
2-2-Les processus d'innovation non linéaires	39
2-3-Le processus dit tourbillonnaire	40
3-Le déroulement du processus d'innovation.....	41
3-1-Définition et diffusion des orientations stratégiques	42
3-2-Trouver des produits de valeur et générer des opportunités	42
3-3-La créativité.....	43
3-4-La conception	44
3-5-L'appropriation de l'innovation	44
Conclusion du chapitre.....	45

Chapitre troisième :_l'apport de la motivation des collaborateurs dans le processus d'innovation... ..47

Introduction	47
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil... ..	48
1-Présentation de l'organisme d'accueil	48
1-1-Définition	48
1-2-Historique.....	48
1-3-Fiche signalétique.....	49
1-4-Le groupe CONDOR.....	50

Table des matières :

1-5-Présentation du groupe	52
1-6-Organigramme.....	53
Section 02 : Présentation de la démarche méthodologique de la recherche	53
Introduction	53
1-Le contexte général de la recherche.....	54
2-Les méthodes de collectes des données	54
3-Présentation du questionnaire.....	54
3-1-La présentation de la personne enquêtée	55
3-2-La pratique de la motivation au sein de CONDOR.....	56
3-3-La pratique de l'innovation au sein de CONDOR.....	62
Section 03 : Résultats de l'entretien pratique avec le directeur recherche et développement.....	66
1-Les questionnaires	66
Conclusion générale	71
Bibliographié... ..	75
Les annexes.....	79
Table des matières.....	84