

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Option : Marketing

**IMPACT DU BENCHMARKING SUR LE
DEVELOPPEMENT DE L'INNOVATION AU
SEIN DE L'ENTREPRISE**

ETUDE DE CAS : YA Technologies

Elaboré par :

M^{elle} Sara Lilia Kheira AIT MOUFFOK

M^{elle} Numidia MERIANE

Encadré par :

M. Hichem BABA AHMED

Maître Assistant à l'EHEC

6^{ème} Promotion

Juin 2019

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Option : Marketing

**IMPACT DU BENCHMARKING SUR LE
DEVELOPPEMENT DE L'INNOVATION AU
SEIN DE L'ENTREPRISE**

ETUDE DE CAS : YA Technologies

Elaboré par :

M^{elle} Sara Lilia Kheira AIT MOUFFOK

M^{elle} Numidia MERIANE

Encadré par :

M. Hichem BABA AHMED

Maître Assistant à l'EHEC

6^{ème} Promotion

Juin 2019

Résumé

Dans le contexte économique actuel, caractérisé par la mondialisation et l'augmentation des échanges, l'entreprise doit innover en permanence si elle veut rester compétitive sur son marché. En effet, l'innovation est un moteur de la création de valeur et de la croissance de la performance de l'entreprise. C'est aussi un levier d'accélération du changement permettant à l'entreprise de s'adapter aux enjeux du nouvel environnement mondial.

A cet effet, le benchmarking se présente comme une pratique managériale de renom. Il permet de développer l'innovation en intervenant dans les premières phases du processus d'innovation. Il a pour vocation d'améliorer les performances de l'entreprise à long terme. En effet, les entreprises ne changent pas fréquemment de culture et d'état d'esprit. Certaines se positionnent comme entreprises innovantes et œuvrent donc pour maintenir cette image. Cela leur vaut d'être leaders dans un domaine et d'être considérées comme tel par la profession et leur clientèle.

L'entreprise doit donc se comparer aux concurrents leaders, soit dans son domaine d'activité, soit dans d'autres domaines où l'innovation est un facteur-clé de succès.

De ce fait, l'objet de ce travail de recherche est de connaître l'impact du benchmarking sur le développement de l'innovation au sein de l'entreprise. Pour mieux cerner notre problématique, nous avons mené une enquête auprès de la start-up YA Technologies en supposant que cette dernière a fait un benchmarking par rapport au leader mondial des VTC qui est Uber, pour lancer le premier service de VTC en Algérie qui est YAssir.

Mots clés : benchmarking, innovation, compétitivité

ملخص

في البيئة الاقتصادية الراهنة، التي تتسم بالعلومة وزيادة التبادلات، يجب على الشركة الابتكار بشكل دائم إذا أرادت أن تبقى قادرة على المنافسة في سوقها. وفي الواقع، يعد الابتكار محركا (ينبوع رئيسي) لخلق كما أنه يعد أيضا أداة لتسريع التغيير مما يسمح للشركة بالتكيف مع المخاطر في القيمة ونمو أداء الشركة البيئة العالمية الجديدة.

ولهذا الغرض يبدو أسس المقارنة ممارسة إدارية معروفة، وهو يسمح بتطوير الابتكار عن طريق الحدوث في المراحل الأولى من عملية الابتكار. إن أداء الشركة على المدى البعيد يتطلب مهنة جيدة، والواقع أن الشركات لا تتغير كثيرا من الثقافة وحالة الذهن، بل إن بعض المراكز كشركات مبتكرة وتعمل بالتالي على الحفاظ على هذه الصورة. ومن الجدير بهم أن يكونوا قادة في مجال معين وأن يتم النظر إليهم على هذا النحو من قبل المهنة وزبائنهم.

وهكذا يتعين على الشركة أن تقارن مع الشركات المنافسة الرائدة، إما في قطاع نشاطها أو في مجالات أخرى حيث الابتكار هو عامل مفتاح النجاح. ذلك، فإن الهدف من هذا العمل البحثي هو معرفة تأثير المعيار الأساسي على تطور الابتكار داخل الشركة. ومن أجل تطويق مشكلتنا بشكل أفضل، قمنا بإجراء تحقيق مع شركة "آرت تكنولوجيز".

على افتراض أن الأخير قام بعمل اختبار معياري فيما يتعلق (بالمقارنة) بقيادة سيارات النقل مع السائق، الذي هو أوبر، لإطلاق أول خدمة النقل مع سائق في الجزائر هو ياسير.

الكلمات الرئيسية: أسس المقارنة، الابتكار، القدرة التنافسية

Abstract

In today's economic environment, characterized by globalization and increased trade, the company which wants to remain competitive in its market must innovate continuously. Indeed, innovation is a driver of value creation and growth in business performance. It is also a lever for accelerating change, enabling the company to adapt to the challenges of the new global environment.

For that purpose, benchmarking is a renowned management practice. It enables innovation to be developed by intervening in the early stages of the innovation process. Its purpose is to improve the company's long-term performance. Companies do not change culture and mindset frequently. Some are positioning themselves as innovative companies and are therefore working to maintain this image. That is why they are leaders in a field and why they are considered leaders by the profession and their clientele.

The company must therefore compare itself with leading competitors, either in its field of activity or in other areas where innovation is a key factor for success. Therefore, the purpose of this research work is to know the impact of benchmarking on the development of innovation within the company. To better understand our problem, we conducted a survey with the start-up YA Technologies assuming that it benchmarked the world leader in "chauffeur driven car" service, which is Uber, to launch the first "chauffeur driven car" service in Algeria which is YAssir.

Keywords: benchmarking, innovation, competitiveness

Remerciements

Plusieurs personnes ont contribué par leur soutien et leurs conseils à l'aboutissement de cette recherche. Nous souhaitons leur consacrer quelques lignes.

Nos remerciements s'adressent, en premier lieu, à monsieur Hichem Baba Ahmed, notre encadrant qui nous a aidées à progresser dans notre réflexion grâce à ses conseils.

Nous remercions également M^{me} Maya Ammouche, maître de notre stage au sein de l'entreprise YA technologies, qui a manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche et qui n'a ménagé aucun effort pour répondre à nos interrogations.

Nous tenons à associer à nos remerciements Mr Redouane Ait Ameur pour son aide et ses critiques constructives, ainsi que tout le personnel de l'entreprise pour leur accueil.

Nous désirons aussi remercier Mr Hassane Ouachrine pour ses précieux conseils.

Nous ne saurions clore ces remerciements sans exprimer toute notre affection pour nos familles respectives. Leur encouragement et leur présence nous ont été d'un grand réconfort.

Nous en profitons également pour remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Liste des tableaux

Chapitre 1

Tableau N°	Intitulé	Page
Tableau 1.1	Différence entre étude de marché, analyse concurrentielle et benchmarking	10
Tableau 1.2	Les évolutions significatives du benchmarking	13
Tableau 1.3	Les différentes approches du benchmarking	18

Chapitre 3

Tableau N°	Intitulé	Page
Tableau 3.1	Les applications de VTC présentes sur le marché Algérien	67
Tableau 3.2	L'évolution du nombre d'employés directs (CDI et CDD) de YAssir depuis son lancement en 2017	72
Tableau 3.3	L'évolution du nombre de partenaires chauffeurs de YAssir depuis son lancement	73
Tableau 3.4	Uber VS YAssir	80

Chapitre 4 :

Tableau N°	Intitulé	Page
Tableau 4.1	Présentation des interviewés	93
Tableau 4.2	Sexe des répondants	119
Tableau 4.3	Tranches d'âge des répondants	120
Tableau 4.4	Les utilisateurs de l'application YAssir	121
Tableau 4.5	Moyens de transport utilisés avant l'avènement des VTC	122
Tableau 4.6	Moyens de transport actuels	123
Tableau 4.7	Taxi VS VTC	124
Tableau 4.8	Evaluation des critères de choix du VTC comme moyen de transport	125
Tableau 4.9	Fréquence d'utilisation de l'application YAssir	129
Tableau 4.10	Répartition des utilisateurs de YAssir selon leur expérience	130

Tableau 4.11	Incidents rencontrés en utilisant YAssir	131
Tableau 4.1 2	Evaluation des positions de l'échantillon sur certains critères	132
Tableau 4.1 3	Intention d'utiliser la carte CIB	134
Tableau 4.1 4	Intention des femmes à utiliser un service proposant une partenaire femme	136
Tableau 4.1 5	Répartition des répondants selon leur recours au covoiturage	137
Tableau 4.1 6	Intérêt des répondants à un service de covoiturage	138
Tableau 4.1 7	Position des répondants face aux critères du service de covoiturage	139
Tableau 4.1 8	Temps d'attente acceptable pour trouver un co-passager	140
Tableau 4.1 9	Suggestions des utilisateurs	141
Tableau 4.20	Appréciations des utilisateurs	144
Tableau 4.21	Utilisation de YAssir selon la tranche d'âge	146
Tableau 4.22	Intérêt pour la carte CIB selon la tranche d'âge	147
Tableau 4.23	Intérêt pour le service de covoiturage selon la tranche d'âge	149

Liste des figures

Chapitre 1

Figure N°	Intitulé	Page
Figure 1.1	Les trois générations du benchmarking	12
Figure 1.2	Les types et approches du benchmarking	17
Figure 1.3	Rank Xerox : Les phases d'un processus de benchmarking	21
Figure 1.4	Hierarchisation de la collecte de données	23

Chapitre 2

Figure N°	Intitulé	Page
Figure 2.1	Les quatre catégories d'innovation	44
Figure 2.2	Typologie classique de l'innovation	46
Figure 2.3	Modélisation du processus Stage-Gate	52
Figure 2.4	Les phases du processus d'innovation selon le modèle de Roozenburg et Eekels	54
Figure 2.5	Le modèle de la chaîne interconnectée	55

Chapitre 4 :

Figure N°	Intitulé	Page
Figure 4.1	Répartition des répondants selon le sexe	119
Figure 4.2	Répartition des répondants selon leur tranche d'âge	120
Figure 4.3	Les utilisateurs de l'application YAssir	121
Figure 4.4	Moyens de transport utilisés avant l'avènement des VTC	122
Figure 4.5	Moyens de transport actuels	123
Figure 4.6	Evaluation des critères de choix du VTC comme moyen de transport	126
Figure 4.7	Fréquence d'utilisation de l'application YAssir	129
Figure 4.8	Répartition des utilisateurs de YAssir selon leur expérience	130
Figure 4.9	Incidents rencontrés en utilisant YAssir	131
Figure 4.10	Evaluation des positions de l'échantillon sur certains critères	132
Figure 4.11	Intention d'utiliser la carte CIB	135
Figure 4.12	Intention des femmes à utiliser un service proposant une partenaire	136

	femme	
Figure 4.13	: Répartition des répondants selon leur recours au covoiturage	137
Figure 4.14	Intérêt des répondants à un service de covoiturage	138
Figure 4.15	Position des répondants face aux critères du service de covoiturage	139
Figure 4.16	Temps d'attente acceptable pour trouver un co-passager	141
Figure 4.17	Suggestions des utilisateurs	143
Figure 4.18	Appréciations des utilisateurs	145
Figure 4.19	Utilisation de YAssir selon la tranche d'âge	146
Figure 4.20	Intérêt pour la carte CIB selon la tranche d'âge	148
Figure 4.21	Intérêt pour le service de covoiturage selon la tranche d'âge	149

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
3G	3ème Génération
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité
B to B	Business To Business
B to C	Business To Consumer
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CEO	Chief Executive Officer
CIB	Code InterBancaire
CNAS	Caisse Nationale d'Assurance Sociale
GPS	Global Positioning System
HR	Human Ressources
iOs	Operating System
IOT	Internet Of Things
KW	Kilo Watt
NIH	Not Invented Here
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
PDG	Président Directeur Général
PME	Petites et Moyennes Entreprises
R&D	Recherche & Développement
ROI	Return On Investment
SARL	Société A Responsabilité Limitée
SOS	Save Our Souls
SPA	Société Par Actions
TRIZ	Teorija Reshenija Izobretateliskih Zadatch (Théorie de Résolution des Problèmes Techniques)
VS	Versus
VTC	Voiture de Transport avec Chauffeur

Sommaire

	Page
Introduction générale	2
Chapitre 1 : Le cadre théorique du benchmarking.....	6
1-1 Présentation du benchmarking.....	7
1-2 La démarche du benchmarking.....	20
1-3 Avantages, limites, facteurs de succès et erreurs à éviter du benchmarking ... 29	
Chapitre 2 : Les fondements théoriques de l'innovation	35
2-1 Généralités sur l'innovation	36
2-2 Les processus d'innovation	49
2-3 La gestion de l'innovation	56
Chapitre 3 : Présentation de YA technologies	64
3-1 Les VTC en Algérie	65
3-2 La présentation de YA technologies.....	71
3-3 Uber VS YAssir.....	79
Chapitre 4 : La démarche méthodologique de l'enquête	88
4-1 Etude qualitative	89
4-2 Etude quantitative	115
4-3 Constat et recommandations	151
Conclusion générale	156

Introduction

générale

Dans un contexte économique caractérisé par une forte concurrence due à l'ouverture des marchés, les entreprises doivent répondre de façon efficace aux besoins évolutifs des clients afin de rester compétitives.

Pour assurer leur pérennité et consolider leur position vis-à-vis des concurrents, les entreprises optent pour diverses démarches, notamment pour celle du benchmarking. En effet, cette pratique figure parmi les outils les plus recommandés par les experts pour s'aligner ou devancer la concurrence.

Le benchmarking est apparu en Amérique au début des années 80 pour riposter à la supériorité japonaise. A cet effet, les industriels américains ont imaginé cette pratique qui consiste à s'inspirer des meilleures méthodes de leurs adversaires dans le but de les contrer. Xerox en fut l'initiateur.

Selon l'ex Directeur Général de Xerox, David Kearns « *Le benchmarking est un processus continue d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents ou des partenaires les plus sérieux ou des organisations reconnues comme leaders ou chefs de file* ». ¹

En d'autres termes, le benchmarking est une pratique permettant aux entreprises d'améliorer leurs performances à travers l'identification et l'adoption de nouvelles pratiques et ainsi développer l'innovation.

Face à la vitesse avec laquelle évolue le marché des biens et des services, l'innovation est devenue un enjeu stratégique pour les entreprises du fait qu'elle assure leur croissance. De plus, elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables.

L'innovation est, en effet, un terme polysémique ayant fait l'objet de plusieurs définitions. Plusieurs approches théoriques ont été avancées pour traiter de l'innovation en passant de l'approche exogène considérant l'innovation le fait d'une personne isolée dans les laboratoires de l'entreprise, à l'approche évolutionniste et institutionnelle plaçant l'innovation comme moteur de la croissance économique.

L'Algérie est passée d'une économie planifiée à une économie de marché. Cette transition économique a favorisé le développement de l'esprit entrepreneurial du fait qu'elle est perçue comme une opportunité d'exploitation du marché vierge que représente le marché algérien. Dans ce contexte, le secteur des services a été le premier à être sujet à la concurrence mondiale.

¹ LEPOIVRE, (Fabien) : *Benchmarking concept et méthodologie*, Nevaconseil, Nantes, 2004, p3.

Introduction générale

III

Le présent travail de recherche est centré sur le benchmarking et son impact sur le développement de l'innovation au sein de YA Technologies, l'entreprise éditrice de YAssir. Le choix de ce thème n'est pas le produit du hasard. Son originalité et son importance ont été les éléments qui ont motivé notre choix. De plus, nous considérons qu'il y a une parfaite adéquation entre le sujet traité et l'entreprise d'accueil.

Le choix de YA Technologies comme terrain d'investigation a été motivé par le fait qu'elle ait proposé un service innovant qui a révolutionné le marché du transport en Algérie par le biais de son application YAssir. En effet, l'entreprise s'est inspirée du géant américain Uber pour lancer un service de VTC qui fut d'ailleurs le premier de son genre en Algérie. L'engouement des citoyens pour ce service, nous pousse à affirmer que c'est belle et bien une innovation.

Tout au long de cette étude, nous essaierons de répondre à la problématique suivante : **« Comment le benchmarking participe-t-il au développement de l'innovation au sein de l'entreprise ? »**

De cette question centrale découlent d'autres questions secondaires (sous-questions) qui s'énoncent ainsi :

- ❖ Sous-question 01 : Comment faire pour identifier les meilleures pratiques à adopter pour développer l'innovation au sein de l'entreprise ?
- ❖ Sous-question 02 : Quels sont les obstacles rencontrés lors de l'adaptation d'une idée étrangère en Algérie ?

Aussi, nous nous sommes fixées un objectif qui est le suivant :

- ❖ Essai de réalisation d'un benchmarking afin de déterminer de nouvelles fonctionnalités que YA Technologies pourrait développer.

Pour appréhender cette problématique, nous allons élaborer un cadre de recherche liant examen des connaissances théoriques et investigation sur le terrain.

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons formulé les hypothèses suivantes que nous tenterons de vérifier à travers une étude empirique.

Hypothèse générale : **« Le benchmarking permet l'introduction de pratiques innovantes au sein de l'entreprise ».**

Hypothèses secondaires :

- ❖ Hypothèse 1 : L'analyse comparative permet à l'entreprise de déterminer les meilleures pratiques à adopter pour développer l'innovation.

- ❖ Hypothèse 2 : La lourdeur des procédures administratives (bureaucratie) et les vides juridiques compliquent l'adaptation de nouvelles idées sur le marché algérien.

Pour affirmer ou infirmer ces hypothèses, nous allons adopter les méthodes descriptive et analytique qui repose sur :

- une étude qualitative, à travers des entretiens, qui nous permettra de comprendre les actions et les interprétations des dirigeants de YAssir sur le degré de contribution du benchmarking au développement de l'innovation.
- une étude quantitative, à travers un questionnaire administré aux utilisateurs de YAssir, qui nous permettra de déterminer l'intention des utilisateurs à avoir recours à de nouveaux services.

Notre travail sera structuré de la manière suivante :

- Le premier chapitre permettra d'appréhender le cadre théorique du benchmarking, de traiter son mode opératoire et de mettre en évidence ses avantages, ses limites, ses facteurs de succès et les erreurs à éviter lors d'une démarche de benchmarking.
- Dans le second chapitre, nous allons approfondir les fondements théoriques de l'innovation à travers des généralités sur le concept d'une part. Ensuite, nous allons définir le processus d'innovation avant de mettre en exergue ses modèles les plus connus. Enfin, nous allons présenter le management de l'innovation et sa relation avec le management des connaissances.
- Au troisième chapitre, nous allons présenter le marché des VTC en Algérie en passant de la signification de ce terme à l'exposition des différentes applications proposant ce service sur le marché algérien. Ensuite, nous allons procéder à la présentation de YA Technologies éditrice de YAssir qui a fait l'objet de l'étude.
- Le quatrième chapitre sera consacré à l'étude de l'impact du benchmarking sur le développement de l'innovation au niveau de YA Technologies. La démarche méthodologique sera exposée en premier lieu, suivi de la réalisation des études que nous aurons effectuées. Enfin, nous allons procéder à l'interprétation des résultats.

Chapitre 1 :

Le

benchmarking

Comparer une entreprise à ses concurrents est essentiel dans un marché qui ne jure que par la compétitivité et la recherche de l'excellence. Sans cela, l'entreprise ne saura jamais si ses opérations, ses processus et ses services se comparent avantageusement à ceux des concurrents ou si elle effectue une tâche ou une autre mieux que ces derniers. Pour mieux comprendre la situation et améliorer les performances de l'entreprise, les managers utilisent l'art de la comparaison connu sous le nom de « Benchmarking ».

Le benchmarking est une technique d'évaluation comparative des produits, services, méthodes, opérations et processus de la concurrence ainsi que d'autres entreprises qui affichent des performances remarquables dans leurs domaines d'activités. Il vise généralement une recherche de l'excellence puisqu'il consiste à identifier les meilleures pratiques permettant aux entreprises d'atteindre des performances supérieures, et de les exploiter pour s'améliorer dans le but de dépasser ses concurrents.

Cependant le benchmarking va au-delà de la simple comparaison et entraîne pour les entreprises qui l'utilisent un véritable changement de culture.

L'amélioration continue est une course sans fin. Le futur d'une organisation est déterminé par sa capacité à apprendre et utiliser cet apprentissage pour s'améliorer.

Dans ce chapitre nous allons exposer les différentes acceptations du benchmarking afin d'acquérir les bases théoriques nécessaires qui nous permettront davantage de répondre à notre problématique. Dans un premier temps, nous allons appréhender le cadre théorique du benchmarking, ensuite nous allons traiter de son mode opératoire et pour finir nous allons mettre en évidence ses avantages, ses limites, ses facteurs de succès et les erreurs à éviter lors d'une démarche de benchmarking.

1.1 : Présentation du benchmarking

Cette section traite des généralités qui vont permettre de mieux appréhender les contours du benchmarking. Dans un premier temps, nous allons traiter de l'historique du benchmarking, ensuite nous allons exposer quelques définitions de ce dernier, puis nous allons voir l'évolution de cette pratique, par la suite nous allons mettre en évidence ses objectifs, et pour finir nous allons étudier ses typologies.

1.1.1 : Historique du benchmarking

L'origine du benchmarking remonte à plusieurs siècles. En effet c'est une notion ancienne qui a connu une évolution considérable. Des documents datant de l'ancienne Égypte indiquaient déjà l'utilisation du benchmarking dans le travail de construction. Les Égyptiens entaillaient un bloc de pierre à une hauteur bien déterminée et plaçaient un bout de fer plat horizontalement dans l'incision pour servir d'appui (bench) à une mire de nivellement. Ils utilisaient cela comme référence (mark) pour mesurer les hauteurs et les distances. Les outils se sont développés et les technologies ont changé, mais le mot « benchmark » a conservé la même signification dans la construction jusqu'à nos jours¹.

Le benchmarking peut également être appréhender par 2 anciennes vérités chinoise et japonaise. La vérité chinoise découle d'un commandement que le général chinois Sun Tzu disait « *Si vous connaissez votre ennemi et si vous vous connaissez vous-même, vous n'avez pas à craindre l'issue de cent batailles.* »²

L'autre vérité vient des japonais qui utilisent le terme **dantotsu** désignant le fait de chercher à être le meilleur des meilleurs.³

De ces 2 vérités, il apparaît que le benchmarking est le fait de se connaître ainsi que ses concurrents et utiliser cette connaissance afin d'être meilleur qu'eux.

Le benchmarking a toujours existé. Cependant, c'est grâce à la société Xerox qu'il a été crédibilisé.

À la fin des années 1970, Xerox, leader mondial des photocopieurs, a constaté que le prix de vente au détail des photocopieurs Canon était inférieur aux coûts de fabrication de Xerox.

¹ CODLING, (Sylvia) : *best practice benchmarking: an international perspective*, éditions Gulf Publishing Company, Texas, 1996, p1

² C.CAMP, (Robert) : *le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, traduit par WAQUET, (Marie), éditions d'Organisation, 1992, p19

³ *ibid*, p19

Pour comprendre cet écart Xerox a envoyé une équipe d'évaluation au Japon pour comparer leurs performances, dans un large éventail de domaines, avec leurs homologues japonais. Après avoir obtenu les informations nécessaires, l'équipe de Xerox est revenue pour entreprendre le changement radical essentiel et ainsi rattraper son retard. Le benchmarking s'est donc développé chez Xerox en 1979.⁴

Cependant, c'est à partir des années 1980 qu'il s'est transformé en un outil utilisé par les entreprises et que le concept a été formalisé par Robert Camp, ingénieur du département logistique de Xerox, dans son livre : *The Search for Industry Best Practices That Lead To Superior Performance*.⁵

En ses débuts, le benchmarking concernait le secteur de l'industrie (production), car la production est tangible et mesurable. Peu à peu, les techniques ont été appliquées aux processus, à la logistique, aux performances financières, à la gestion des personnes et au service client.⁶

1.1.2 : Définitions du benchmarking

Tout d'abord, intéressons-nous au terme de benchmarking proprement dit.

Le mot « benchmark » est un terme emprunté aux géomètres et d'après le dictionnaire de Cambridge, il désigne un niveau de qualité qui peut être utilisé comme référence lorsque l'on compare d'autres choses.

Le « benchmark » est l'étalon de mesure auquel on se réfère, tandis que le « benchmarking » désigne le processus de recherche de cet étalon, qui conditionne l'amélioration des performances.⁷

La définition du benchmarking a fait l'objet d'intéressement d'un grand nombre d'économistes, de gestionnaires et de professionnels en la matière. Parmi les nombreuses définitions qui existent on cite quelques unes :

⁴SULTAN, (Kermally): *Marketing & Economics : An integrative approach to making effective business decisions in the global marketing world*, éditions Vernon Press, 2016, p92

⁵<https://www.lescahiersdelinnovation.com/2016/03/le-benchmarking-pour-une-meilleure-performance>, (consulté le 14/02/2019 à 14h03)

⁶SULTAN, (Kermally): Op.cit, p92

⁷CHIH, (Mehdi) et HARZALAOUI (Sara) : *l'apport du benchmarking dans l'élaboration d'une stratégie de communication commerciale*, mémoire de licence en sciences commerciales, école supérieure nationale de sciences commerciales et financières, Alger, 2009, p3

1-1-2-1 Selon David Kearns, ex directeur général de Xerox Corporation :

« Le benchmarking est un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents ou partenaires les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders ou chefs de file. »⁸

Cette comparaison ne s'exerce pas seulement avec des concurrents du même secteur, mais aussi avec des entreprises de secteurs différents qui ont des performances remarquables dans une certaine (ou plusieurs) tâche(s).

1-1-2-2 Selon Jean BRILMAN :

« Le benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. »⁹

Le benchmarking concerne l'adoption et l'adaptation de la meilleure pratique. Il ne s'agit pas simplement de copier la meilleure pratique.

1-1-2-3 Selon Fabien LEPOIVRE :

« C'est une procédure d'évaluation par rapport à un modèle reconnu, inscrite dans une recherche d'excellence. Autrement dit, le benchmarking est une attitude coopérative qui permet une analyse comparative interne ou externe de concepts, méthodes, outils, processus, produits, services. Il s'appuie sur la collecte et l'analyse d'informations quantitatives et qualitatives et sur la compréhension de la culture de l'organisation partenaire. Il doit faire partie intégrante d'un processus d'évaluations et d'améliorations constantes dont la finalité est de devenir ou de rester le meilleur »¹⁰

Le benchmarking s'inscrit dans une perspective de recherche de l'excellence et d'amélioration continue.

Ainsi, on peut déduire que le benchmarking est un processus continu qu'adopte une entreprise pour se comparer et s'évaluer par rapport aux entreprises les plus performantes qu'elles soient concurrentes ou non et pas nécessairement du même secteur. Ce processus s'appuie sur la

⁸LEPOIVRE, (Fabien) : *Benchmarking concept et méthodologie*, Nevaconseil, Nantes, 2004, p3

⁹ BRILMAN, (Jean) et HERARD, (Jacques) : *Les meilleures pratiques de management*, éditions d'Organisation, 6^{ème} édition, Paris, 2006, p336

¹⁰LEPOIVRE, (Fabien) : Op.cit, p22

Chapitre 1 : Le benchmarking

10

collecte et l'analyse d'informations que l'entreprise va utiliser pour entreprendre des actions d'amélioration de sa performance.

Il s'inscrit dans une perspective de recherche de l'excellence et d'amélioration continue afin de devenir ou rester le meilleur.

Laurent Maruani, Professeur de Marketing à H.E.C Paris et Directeur de l'Institut des Stratégies Industrielles, souligne le fait que le benchmarking va à l'encontre de bien des idées reçues puisqu'il implique la transgression d'une règle fondamentale apprise dès les premières années d'école : l'interdiction de « copier sur le voisin ». A cette différence que le benchmarking se fixe pour objectif de ne copier que les bons élèves !

Il faut savoir que modestie et sagesse sont 2 qualités essentielles pour appliquer le benchmarking. La modestie pour accepter une remise en question de ses pratiques dans une perspective d'amélioration et pour admettre que nous ne sommes pas les meilleurs dans tel domaine, qu'il y'a mieux que nous. La sagesse pour apprendre comment égaler le meilleur et le surpasser.¹¹

Benchmarking, étude du marché et analyse concurrentielle sont des termes qui peuvent se confondre, le tableau ci-dessous est présenté afin de ne pas faire l'amalgame et ainsi mieux situer chacun d'entre eux :

Tableau 1.1 : Différence entre étude du marché, analyse concurrentielle et benchmarking

	Etude du marché	Analyse concurrentielle	Benchmarking
Finalité	Fidéliser ses clients et attirer d'autres	Faire face aux rivaux	L'atteinte de la performance sur tous les niveaux
Principal objet d'étude	Mieux comprendre les besoins des clients et déceler de nouveaux besoins	Les stratégies concurrentes, les avantages concurrentiels, les activités clés de	Identification des meilleures pratiques

¹¹ BRILMAN (Jean) et HERARD (Jacques) : Op.cit, p336

		succès	
Champ d'application	Dans les entreprises seulement. Les produits et services	Les entreprises à but lucratifs. Le marché et les produits	Les entreprises et les administrations. Les méthodes de gestion, de production ...
L'étendu	Porte essentiellement sur les perceptions des consommateurs, la détection des nouveaux besoins et les manières de satisfaire ces besoins.	Les activités du marché et l'évolution des rivalités sur le marché	Plus étendu : benchmarking interne, concurrentiel ou fonctionnel ...
Sources d'information	Les consommateurs, les analystes	Les analystes, les prescripteurs, médias	Les meilleurs dans la fonction

Source:MEKDOUD, (Samira) : *Le benchmarking comme facteur de compétitivité*, mémoire de magistère en sciences commerciales, Ecole des hautes études commerciales, Alger, 2014, p 54

Il n'est pas rare qu'on confonde entre les termes étude du marché, analyse concurrentielle et benchmarking surtout entre les deux derniers. Ce tableau illustre bien les différences qu'il y'a entre eux. Nous remarquons qu'ils diffèrent sur les points suivants : la finalité, le principal objet d'étude, le champ d'application, l'étendu et les sources d'information.

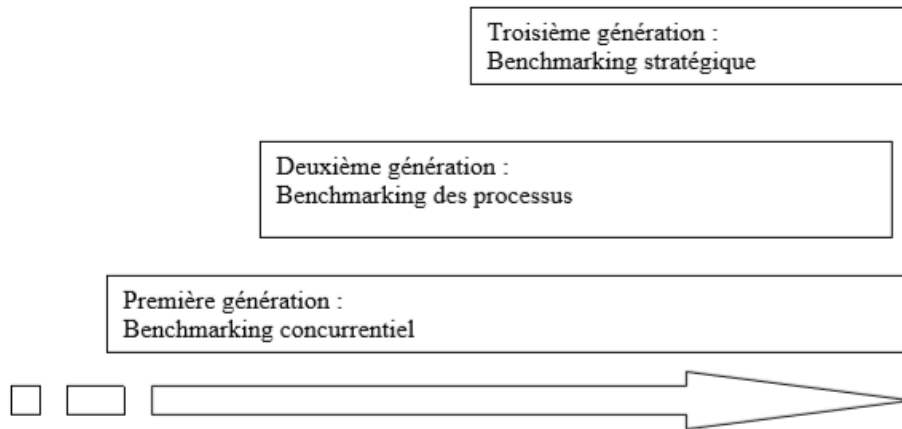
1.1.3 : Evolution du benchmarking

Plusieurs auteurs de livres et d'articles ont divisé l'évolution du benchmarking en trois étapes essentielles, depuis la première utilisation chez Xerox sous cette appellation jusqu'à nos jours.¹²

¹² Management & conjoncture sociale, in revue française n°435, 1994, p.18, cité par CHIH, (Mehdi) : *L'apport du benchmarking dans l'élaboration d'une stratégie de communication commerciale*, mémoire de licence en sciences commerciales, école supérieure nationale de sciences commerciales et financières, Alger, 2009, p6

La figure suivante illustre cette évolution :

Figure 1.1 : Les trois générations du benchmarking



Source : Management et conjoncture sociale, in revue française n°435, 1994, p.17

1.1.3.1 La première génération : Apparue chez Xerox dans la décennie 1976-1986.

Après avoir centré les études du benchmarking sur les analyses des caractéristiques des produits ou des services des entreprises concurrents, la société Xerox a étendu ses études à la comparaison entre les processus de l'entreprise et ses concurrents.¹³

Les comparaisons ne se font plus que sur les produits mais se font aussi entre processus.

1.1.3.2 La deuxième génération : Apparue dans les années 1982-1988, quand les pionniers de la qualité constatèrent qu'observer des entreprises hors de leurs secteurs d'activité était plus profitable que des analyses concurrentielles.

Les entreprises concurrentes ont des frontières naturelles au-delà desquelles elles ne veulent pas partager les informations, cela ne s'applique pas aux entreprises qui ne sont pas des concurrents directs, l'étendue des connaissances accessibles aux non-concurrents dépend surtout de leurs aptitudes à échanger les informations sur les processus.¹⁴

Dans ce type de benchmarking les partenaires peuvent s'échanger même les informations confidentielles.

¹³Management & conjoncture sociale, in revue française : Op.cit, p.17.

¹⁴ibid, p.19

1.1.3.3 La troisième génération : C'est un processus systématique d'évaluation d'hypothèses, d'application de stratégie et d'amélioration des performances.

L'image que se font les gens du benchmarking a également subi une évolution significative, le tableau suivant présente les évolutions les plus importantes de cette pratique :

Tableau 1.2 : Les évolutions significatives du benchmarking

HIER/AUJOURD'HUI	AUJOURD'HUI/DEMAIN
Imiter, copier : termes péjoratifs	« Copier fait gagner ». Essor du benchmarking
Benchmarking peu répandu en Europe	Benchmarking : une des règles d'or du bon management en Europe
Benchmarking considéré comme un repérage des « best practices »	Benchmarking compris comme un autodiagnostic, puis la mise en œuvre d'une meilleure pratique. Une des bases de l'entreprise apprenante
On réinvente sans benchmarquer	On benchmarke avant de réinventer

Source : BRILMAN, (Jean) et HERARD, (Jacques) : Op.cit, p 336

Nous constatons que le benchmarking était une pratique mal vu car mal comprise et que de nos jours c'est devenu un outil incontournable de management.

1.1.4 : Objectifs du benchmarking

Le benchmarking constitue un instrument de qualité qui permet d'accéder aux meilleures pratiques opérationnelles et d'être réactif face à la concurrence exacerbée due à la mondialisation des marchés, à la rapidité des mutations technologiques et à l'évolution des systèmes d'information.

Ce processus d'étalonnage a une double vocation. Il permet d'une part d'analyser la confrontation de sa propre organisation aux pratiques, méthodes, processus et outils des meilleurs, d'autre part il constitue un processus d'apprentissage permanent.¹⁵

Il a pour objectif d'améliorer les performances d'une fonction, d'un métier ou d'un processus de manière importante. Il permet en effet¹⁶ :

¹⁵ BRILMAN (Jean) : *Les meilleures pratiques du management*, éditions d'Organisation, 1992, p286

- de poser des objectifs ambitieux.
- d'accélérer le rythme du changement.
- de surpasser le NIH¹⁷ (Not Invented Here), de voir à l'extérieur.
- d'identifier des processus permettant des percées. On ignore souvent comment les entreprises performantes atteignent des performances supérieures. En observant et en scrutant ces entreprises, vous pouvez identifier les processus et les compétences qui contribuent au succès de l'organisation, puis appliquer les mêmes pratiques à votre propre entreprise.
- d'accroître la satisfaction des clients et les avantages compétitifs. En effet, l'entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel si elle applique les meilleures pratiques d'autres secteurs à son propre secteur.
- de mieux connaître ses atouts et faiblesses par une meilleure auto-évaluation.
- de créer un climat basé sur les faits, générateur de consensus.
- d'accroître la capacité à utiliser des mesures pour gérer.

Au total, le benchmarking crée de la valeur.

1.1.5 : Typologie du benchmarking

Il existe différents types de benchmarking que les managers peuvent utiliser. Tuominen et Bogan & English ont identifiés ces 3 types¹⁸:

1.1.5.1 Benchmarking stratégique. Les gestionnaires utilisent ce type de benchmarking pour déterminer le meilleur moyen de faire concurrence sur le marché. Au cours du processus, les entreprises identifient les stratégies gagnantes (généralement en dehors de leur propre secteur) que les entreprises performantes utilisent et les appliquent à leur propre processus stratégique. Il est également courant de comparer les objectifs stratégiques afin de repérer de nouveaux choix stratégiques.

1.1.5.2 Benchmarking des performances. Il s'agit de comparer les produits et services de votre entreprise par rapport aux concurrents. Selon Bogan & English, l'outil se concentre principalement sur la qualité des produits et services, les caractéristiques, le prix, la rapidité, la fiabilité, la conception et la satisfaction du client, mais il peut mesurer tout ce qui présente

¹⁶BRILMAN (Jean) et HERARD (Jacques) : Op.cit, p337

¹⁷D'après le dictionnaire de Cambridge c'est l'idée selon laquelle un produit, service, système ... etc qui a été développé ailleurs ne peut pas être aussi bien que celui développé par l'entreprise. Elle condamne à la rigidité mentale et à l'enfermement idéologique. L'entreprise se fait ainsi surprendre.

¹⁸ <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/benchmarking.html>, (publié le 19/01/2014, consulté le 17/03/2019 à 23h15)

des mesures mesurables, processus compris. Le benchmarking de la performance détermine la force de nos produits et services par rapport à nos concurrents.

1.1.5.3 Benchmarking des processus. Cela nécessite de rechercher d'autres entreprises qui se livrent à des activités similaires et d'identifier les meilleures pratiques pouvant être appliquées à vos propres processus afin de les améliorer. Le benchmarking des processus est un type d'analyse distincte, mais il découle généralement du benchmarking des performances. En effet, les entreprises identifient d'abord les points faibles concurrentiels de leurs produits ou services, puis se concentrent sur les processus clés pour éliminer ces faiblesses. Par exemple, une organisation qui utilise la comparaison des performances indique que son produit «X» est supérieur en termes de fonctionnalités, de qualité de fabrication et de conception, mais plus coûteux que le produit concurrent «Y». Ensuite, la société détermine quels processus ajoutent le plus au coût du produit et cherchent comment les améliorer en recherchant des processus similaires, mais moins coûteux, dans d'autres sociétés.

En plus des types, il existe quatre manières d'effectuer un benchmarking. Il est important de choisir la méthode optimale car elle réduit les coûts de l'activité et augmente les chances de trouver les meilleurs standards sur lesquels vous pouvez compter.

Les quatre approches du benchmarking sont¹⁹ :

- **Benchmarking interne** : Dans les grandes organisations, qui opèrent dans des zones géographiques différentes ou gèrent de nombreux produits et services, les mêmes fonctions et processus sont généralement exécutés par des équipes, des unités opérationnelles ou des divisions différentes. Cela aboutit souvent à des processus très performants dans une division mais moins dans une autre. Le benchmarking interne est utilisée pour comparer le travail d'équipes, unités ou divisions distinctes, afin d'identifier celles qui fonctionnent le mieux et de partager les connaissances acquises dans l'ensemble de l'entreprise avec les autres équipes afin d'améliorer leurs performances. Il est généralement utilisé par les sociétés qui se sont récemment étendues géographiquement, mais n'ont pas encore créé de systèmes de partage des connaissances appropriés entre les divisions. Si de tels systèmes sont en place, il n'est pas nécessaire de recourir au benchmarking interne pour rechercher les meilleures pratiques.

Le potentiel d'amélioration du benchmarking interne est faible (environ 10 %). En revanche, il permet de s'entraîner en interne avant de se comparer avec l'extérieur.²⁰

¹⁹ <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/benchmarking.html>, (publié le 19/01/2014, consulté le 17/03/2019 à 23h35)

• **Benchmarking externe ou concurrentiel.** Certains auteurs utilisent ces termes de manière interchangeable, mais il existe quelques différences entre eux. Premièrement, le benchmarking concurrentiel fait référence à un processus lorsqu'une entreprise se compare avec ses concurrents au sein de son secteur. Tandis que le benchmarking externe cherche à la fois les meilleures pratiques à l'intérieur et à l'extérieur de son secteur d'activité, y compris l'analyse comparative de la concurrence. Deuxièmement, le benchmarking concurrentiel ne sera utilisé qu'avec l'analyse comparative de la performance pour comparer vos produits et services. Le benchmarking stratégique ou de processus ne sera pas une option viable, car il sera très difficile de trouver un concurrent qui souhaite partager des informations sensibles avec vous et vous ne pourrez jamais surpasser votre rival si vous utilisez sa stratégie ou ses processus. En outre, le benchmarking externe est une approche plus avantageuse à utiliser en raison des possibilités accrues de recherche des meilleures pratiques.

• **Benchmarking fonctionnel :** Les responsables des départements fonctionnels trouvent utile d'analyser les performances de leur domaine fonctionnel par rapport aux domaines fonctionnels d'autres sociétés. Il est assez facile d'identifier les meilleurs services marketing, finances, ressources humaines d'autres sociétés, qui excellent dans ce qu'ils font et d'appliquer leurs pratiques à votre propre domaine fonctionnel. De cette façon, les entreprises peuvent examiner un large éventail d'organisations, et au lieu d'améliorer des processus distincts, elles peuvent améliorer l'ensemble des domaines fonctionnels.

Pour faire plus simple, ce sont des comparaisons de fonctions similaires entre entreprises non concurrentes du même secteur d'activité pour déceler des techniques novatrices.²¹

• **Benchmarking générique :** Selon Kulmala, il fait référence à des comparaisons, qui "se concentrent sur d'excellents processus de travail plutôt que sur les pratiques commerciales d'une organisation particulière". Par exemple, votre entreprise essaie d'améliorer ses capacités de marketing et se compare à l'entreprise «A». Tout en observant les processus de marketing «A» de la société, vous remarquez également la qualité de la gestion de leurs ressources humaines à l'aide des analyses «Big Data». Cela vous donne une idée pour implémenter l'équipe de collecte et d'analyse de données dans votre propre entreprise afin d'améliorer considérablement ses performances globales.

²⁰HERMEL (Laurent) et ACHARD (Pierre) : *100 questions pour comprendre et agir: le benchmarking*, éditions afnor, Saint Denis, 2010, p 50

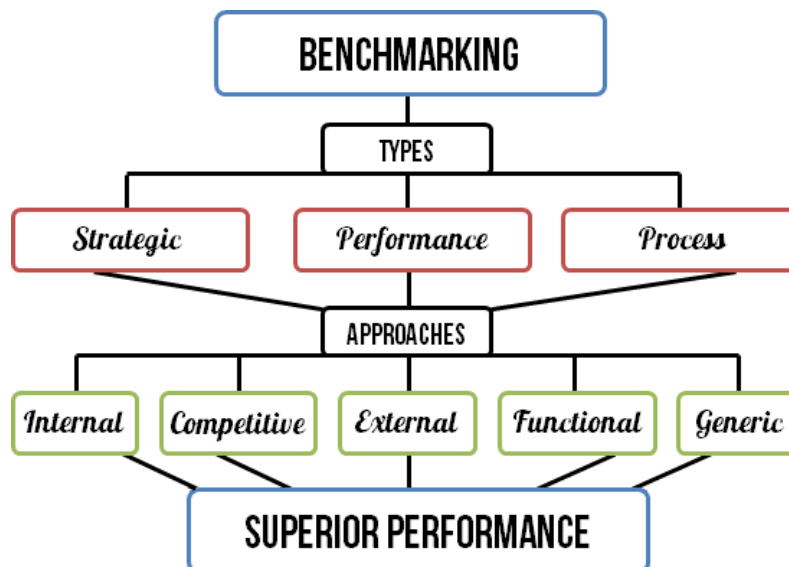
²¹BRILMAN (Jean) et HERARD (Jacques) : *Op.cit*, p338

C'est sans aucun doute le type de benchmarking qui fait toute sa valeur à l'outil. C'est celui qui engage à comparer ses pratiques avec celles de l'organisation d'un secteur totalement différent. On peut ainsi trouver chez le partenaire des pratiques qui sont d'autant meilleures qu'elles sont la principale raison de sa performance.²²

En somme il existe différents types de benchmarking et c'est à l'entreprise de choisir lequel parmi ces derniers lui convient le plus, en terme du niveau d'ambition, le temps disponible et les résultats recherchés, dire qu'un type de benchmarking vaut mieux qu'un autre n'est pas concevable car tout dépend de la situation qui a été déterminée lors de l'analyse de l'entreprise.

Le schéma suivant est présenté pour illustrer les trois types de benchmarking ainsi que ses différentes approches :

Figure 1.2 : Les types et approches du benchmarking



Source : <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/benchmarking.html>

En résumé, le benchmarking comporte trois types : benchmarking stratégique, benchmarking des performances et benchmarking des processus. Et cinq approches : benchmarking interne, externe, compétitif, fonctionnel et générique.

²²GAUTRON (Jacques) et autres : *Le guide du benchmarking*, éditions d'Organisation, Paris, 2003, p39

Chapitre 1 : Le benchmarking

Le tableau suivant présente les différentes approches du benchmarking et la différence entre elles :

Tableau 1.3 : Les différentes approches du benchmarking

Type de benchmarking	Objectif	Partenaires	Utilisation	Avantages	Inconvénients
Interne	Analyser et comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits et services divers.	A l'intérieur de sa propre organisation	Phase d'apprentissage qui donne une première expérience utile avant d'effectuer un benchmarking externe.	<ul style="list-style-type: none"> -Les informations à partager sont facilement accessibles. Elles restent en interne. -Le partage de la même culture facilite la transposition des solutions identifiées. -La mise en pratique de celles-ci permet des gains de performances immédiats. -Peut se mettre en place rapidement. 	<ul style="list-style-type: none"> -Les informations sont partielles elles concernent uniquement l'environnement interne de l'entreprise et du groupe. -Les informations peuvent être parcellaires, tronquées et/ou orientées, chacun voulant protéger les intérêts de son service ou les siens. -Il existe aussi un risque d'autosatisfaction voire de consanguinité intellectuelle.
Concurrentiel	Analyser et comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits et services divers	Concurrents directs	Ponctuellement ou en permanence avec la collaboration d'un ou plusieurs concurrents Directs	<ul style="list-style-type: none"> -Les partenaires sont très faciles à identifier. -Ils sont en général fortement motivés. -Il met rapidement en évidence tous les écarts de performances entre les concepts, 	<ul style="list-style-type: none"> -Le partage des informations est limité. -Elles sont parfois laborieuses à collecter. -Il y a peu de véritables révélations. -Il y a le risque de perdre des informations sensibles et de révéler des

Chapitre 1 : Le benchmarking

				méthodes, outils, processus, produits, services de l'organisation et ceux des concurrents.	processus critiques.
Fonctionnel	Analyser et comparer ses propres fonctions avec des fonctions similaires.	Organisation leaders non concurrentes à l'intérieur du même secteur d'activité.	Identifier et documenter les processus reliés aux performances.	-Les partenaires sont relativement faciles à identifier. -Les informations sont aisément accessibles. -Les solutions identifiées sont facilement adaptables. -C'est un benchmarking porteur d'innovations	-Il se limite souvent à des comparaisons de coûts. -Le risque est de privilégier l'analyse quantitative à l'analyse qualitative et de négliger le facteur humain
Générique	Observer, analyser, comparer les meilleurs pratiques des organisations ayant des méthodes de travail et des processus similaires	Organisations leaders dans des secteurs d'activité différents	La découverte de nouveaux niveaux de performances favorise l'acquisition de concepts et d'idées nouvelles	-C'est la méthode qui semble non seulement la plus productive et la plus créative mais aussi la plus efficace. -Elle fait découvrir et crédibilise de nouveaux niveaux de performances. -La découverte de nouveaux environnements favorise l'ouverture d'esprit et fait disparaître de nombreux a priori. -Il déclenche des sauts de performance	-Les partenaires potentiels sont difficiles à identifier. -Ils sont souvent sollicités et doivent trouver un intérêt réel pour établir un nouveau partenariat. -Il y a parfois des difficultés pour comprendre l'organisation partenaire et pour adapter et transférer certains processus.

				et des innovations de rupture	
--	--	--	--	-------------------------------	--

Source : LEPOIVRE, (Fabien) : Op.cit, p.16 (adapté)

Connaître les différences qu'il existe entre les types de benchmarking ainsi qu'entre ses différentes approches va permettre à l'entreprise d'identifier le type et l'approche qui lui conviennent au mieux en fonction de ses objectifs et des organisations qu'elle aura choisies comme partenaires.

1.2 :La démarche du benchmarking

Après avoir traité le cadre théorique du benchmarking et avoir appréhendé ce concept, nous allons présenter dans cette deuxième section sa démarche. Nous allons commencer par le processus à suivre pour réaliser un benchmarking, ensuite nous allons présenter quelques outils à utiliser lors d'une démarche de benchmarking, puis les sources d'information à exploiter et enfin les aspects éthiques et juridiques à respecter lors de cette démarche.

1.2.1 : Mode opératoire du benchmarking

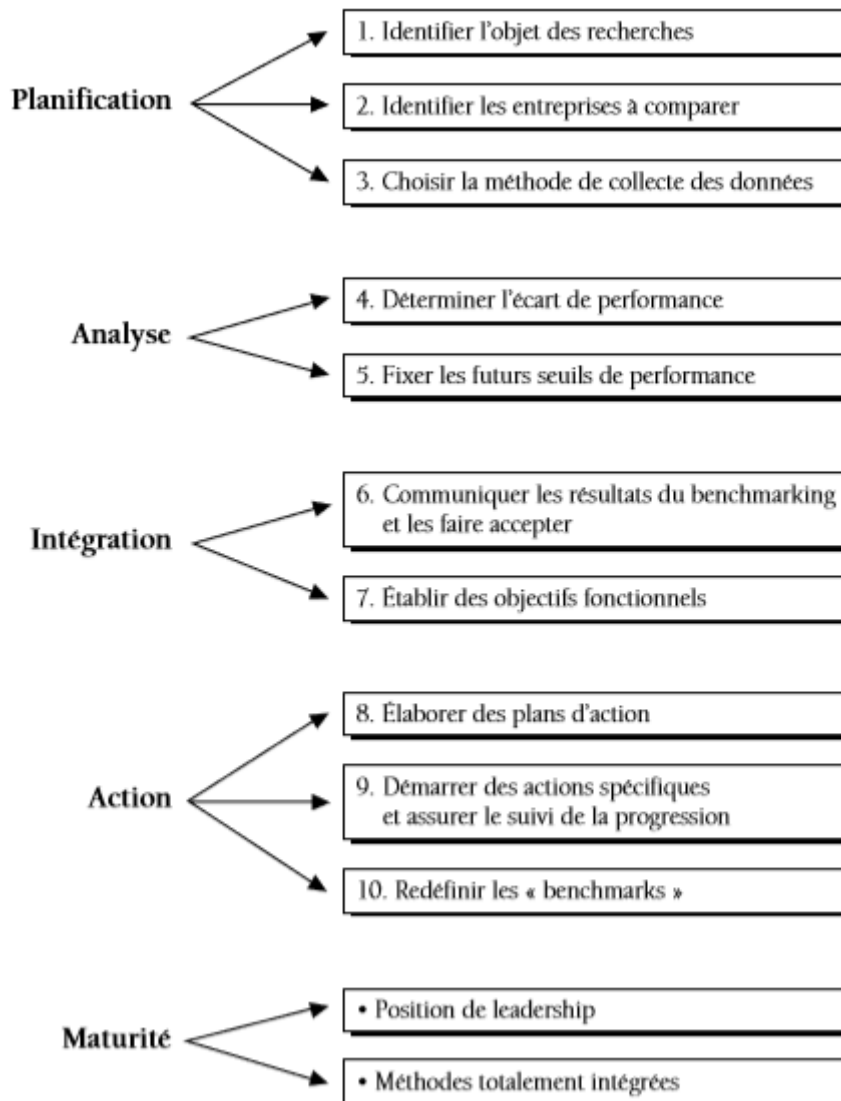
Pour suivre un processus de benchmarking, il existe de nombreuses méthodes qui ne diffèrent que par des détails. Nous allons étudier la méthode de Xerox.

Méthodologie de Xerox

Xerox est l'entreprise qui a crédibilisé le benchmarking, en effet c'est l'entreprise créatrice de cette méthode d'où la nécessité d'étudier sa méthodologie.

Le schéma suivant présente les différentes phases du processus de benchmarking utilisées par Xerox :

Figure 1.3 : Rank Xerox : Les phases d'un processus de benchmarking



Source : BRILMAN, (Jean) et HERARD, (Jacques) : Op.cit, p340

1.2.1.1 Phase 0 : Le diagnostic

Cette phase contient trois étapes²³ :

- Analyser les activités et leurs résultats.
- Analyser les systèmes de mesure et les mesures réalisées.
- Evaluer la performance actuelle de l'entreprise.

²³Rapport du séminaire « gestion et promotion de la qualité », p 148, cité par CHIH (Mehdi) : *L'Apport du benchmarking dans l'élaboration d'une stratégie de communication commerciale*, Mémoire licence en sciences commerciales et financières, Ecole supérieure nationale de sciences commerciales et financières, Alger, 2009, p

Il faut savoir que la phase de diagnostic ne fait pas partie du benchmarking, mais c'est un pré requis indispensable à toute démarche. Cette phase sert à recommander des axes d'améliorations avec une mise en œuvre immédiate. Elle met en évidence les forces et faiblesses de l'organisation qui permettront de définir l'objet du benchmarking et d'identifier les benchmarks eux-mêmes.²⁴

1.2.1.2 Phase 1 : La planification

Cette phase se divise à son tour en trois éléments²⁵ :

- L'identification de l'objet de benchmarking : C'est l'une des phases les plus difficiles du processus. Il faut tout d'abord clarifier les missions de chaque département ou fonction, en fixant leurs objectifs, ensuite évaluer les résultats réalisés.
- L'identification des entreprises à comparer : Cette étape consiste à déterminer une base de comparaison pour les entreprises du secteur, mais les concurrents directs ne doivent pas être la seule cible du benchmarking car leurs méthodes ne sont pas nécessairement les meilleures. Il faut donc se poser la question suivante : Quelle est donc l'entreprise, le département ou la fonction dont les méthodes surpassent les autres et vailles la peine d'être appliquées ? Il faut cependant s'assurer d'une chose : que la comparaison soit possible, que le taux de satisfaction des clients et les caractéristiques de la manutention du matériel soit comparable; dans la mesure du possible il est souhaitable que l'enquête du benchmarking se déroule hors secteur de l'entreprise.
- La sélection des méthodes à employer pour la collecte des données : Avant de commencer à contacter ou à visiter les entreprises partenaires, il faut exploiter l'ensemble des sources d'information utilisables.

La figure suivante représente un exemple de hiérarchisation des données collectées (données générales et peu coûteuses) :

²⁴LEPOIVRE (Fabien) : Op.cit, p 10

²⁵ Rapport du séminaire « Gestion et promotion de la qualité » : Op.cit, p 148

Figure 1.4 : Hiérarchisation de la collecte des données.



Source : Institut d'innovation informatique pour l'entreprise : *Le benchmarking, concept et mise en place*, 2003, 3IE, p.17

1.2.1.3 Phase 2 : L'analyse

Cette phase consiste essentiellement en²⁶ :

- La détermination de l'écart.
- La fixation des futurs niveaux de performance.

Au niveau de cette étape du processus, les données ont été déjà recueillies, leur analyse doit révéler l'écart concurrentiel qui pourrait exister entre les performances de l'entreprise et celles des concurrents les plus efficaces, l'écart peut être de type qualitatif, s'il propose une possibilité d'amélioration des méthodes, et quantitatif pour les indices de performances.

L'analyse s'effectue en plusieurs étapes²⁷ :

- Classement des données
- Analyse raisonnée des données
- Détermination de l'écart benchmarking

²⁶ HARRINGTON (J.J) : *Le guide complet d'exécution du benchmarking : gestion totale du benchmarking*, édition McGraw, p 46, cité par CHIH (Mehdi) : *L'Apport du benchmarking dans l'élaboration d'une stratégie de communication commerciale*, Mémoire licence en sciences commerciales et financières, Ecole supérieure nationale de sciences commerciales et financières, Alger, 2009, p16

²⁷ *ibid*, p 49

- Evaluation de l'écart en comparaison avec les données externes
- Explication des raisons d'être de l'écart concurrentiel
- Evaluation des facteurs constitutifs des meilleures méthodes.

L'analyse de l'écart concurrentiel doit permettre la détermination du niveau de performance de l'entreprise par rapport à celui des concurrents, ce résultat est utilisé ensuite pour projeter dans l'avenir les niveaux de performance de l'entreprise, et ceux des meilleurs, et de savoir si cet écart va se creuser, se combler ou rester le même.

A travers cette étape, l'entreprise cherche à combler l'écart et parvenir à des résultats compétitifs.

1.2.1.4 Phase 3 : L'intégration

L'intégration est le processus qui permet d'utiliser les conclusions de l'enquête du benchmarking pour la fixation des objectifs opérationnels, ces conclusions doivent être communiquées à tous les niveaux hiérarchiques du département concerné, pour qu'ils puissent les promouvoir et se les approprier²⁸

Cette étape se réalise à travers les démarches suivantes :²⁹

- Communiquer les résultats du benchmarking et les faire accepter
- Etablir les objectifs fonctionnels

L'acceptation des résultats est une étape importante du processus de benchmarking, car même s'il est bien conduit, ce dernier peut toujours être l'objet de réticences, comme toute proposition d'introduction de nouvelle façon de faire.³⁰

L'opportunité apportée par le processus de benchmarking implique de nouvelles réorientations stratégiques de la fonction considérée et/ou l'entreprise dans son ensemble, c'est pourquoi la méthode suivie, les résultats obtenus, et les orientations proposées, doivent être communiqués et expliqués à la fois à tous les échelons de l'encadrement et au personnel d'exécution concerné.

Une communication efficace préparée en plusieurs phases. Il faut d'abord déterminer la cible et ses besoins, puis sélectionner les méthodes de communication les plus adaptées, et en fin, organiser la présentation des résultats pour la meilleure compréhension possible.³¹

²⁸ C. CAMP (Robert): Op.cit, p.33

²⁹ BALM (Gerald) : *Evaluer et améliorer ses performances : Le benchmarking*, édition AFNOR, 1996, p. 86

³⁰ Ibid, p 87

³¹ HARRINGTON (J.J): Op.cit, p.50

Une fois la phase de communication des résultats de benchmarking activée, il faudra ensuite passer à la phase de fixation des objectifs fonctionnels, chaque entreprise a ses propres méthodes de fixation d'objectifs, l'intérêt général est surtout porté sur la logique et le processus de fixation d'objectifs par rapport au benchmarking.

1.2.1.5 Phase 4 : Le plan d'action

Les principales tâches de cette dernière étape sont³² :

- Analyser des données et présentation des conclusions
- Identifier les meilleures pratiques et élaborer un plan d'action
- Le réajustement des benchmarks

Ce stade concerne l'analyse des données afin d'élaborer un plan d'action. Il ne faut pas oublier que le benchmarking nécessite un suivi continu des résultats de la démarche d'amélioration, ainsi que des entreprises partenaires.

Il faut aussi accorder une attention particulière aux deux éléments suivants :

- Le premier élément concerne les méthodes elle-même, il faut donc procéder à une analyse de faisabilité et mettre en lumière, tous les obstacles à l'implantation, d'une nouvelle méthode.
- Le seconde concerne les transactions effectuées grâce au processus concerné, il convient de rappeler qu'elles pourront toutes être assurées par la nouvelle formule, et que les exceptions sont minimales.

1.2.1.6 Phase 5 : Maturité

La maturité est atteinte quand le benchmarking devient un élément essentiel, permanent et institutionnalisé du processus de management. Il est alors pratiqué à tous les niveaux de l'organisation, et pas seulement par des spécialistes. Ces derniers sont utiles pour des consultations sur les approches les plus productives, mais le benchmarking n'atteint vraiment son objectif que lorsque l'ensemble de l'organisation est à l'affût de meilleures méthodes extérieures à s'approprier.³³

1.2.2 : Les outils du benchmarking

Le benchmarking nécessite des outils afin de permettre aux entreprises de mesurer leurs pratiques d'affaires et leurs résultats pour les aider à demeurer compétitives. Quels sont alors ces outils ?

³² BALM (Gerald): Op.cit, p. 93

³³C. CAMP (Robert) : Op.cit, p. 34

Il existe au Québec des outils de diagnostic et de benchmarking qui permettent aux dirigeants d'entreprises d'obtenir rapidement une image globale et succincte de la situation de leur entreprise par rapport à un groupe témoin ou à de meilleures pratiques d'affaires.

Ces outils sont³⁴ :

- **PDG**, élaboré par l'Université du Québec à Trois-Rivières;
- **Diagno-STIQ**, conçu par Sous-traitance Industrielle Québec;
- **QUALImètre**, mis au point par le Mouvement québécois de la qualité.

1.2.2.1 PDG

Pour les PME qui désirent identifier leurs forces et leurs faiblesses, PDG est l'outil qui leur faut. En effet, c'est un outil de diagnostic unique qui permet de comparer des résultats et des pratiques de gestion ainsi qu'examiner de façon critique toutes les fonctions de l'entreprise dans le but d'enaméliorer la rentabilité et l'efficacité et d'en réduire la vulnérabilité.

PDG permet de prendre rapidement des décisions grâce aux recommandations formulées par des spécialistes externes à l'entreprise. Ils aideront à orienter des actions d'amélioration à court terme.

1.2.2.2 Diagno-STIQ

Les PME manufacturières qui veulent améliorer leur capacité d'innovation et de compétitivité doivent utiliser l'outil Diagno-STIQ. C'est un outil d'analyse et de planification qui permet d'effectuer un diagnostic de compétitivité couvrant l'ensemble des fonctions essentielles de l'entreprise. Il offre une évaluation complète de pas moins de 70 éléments de l'organisation. Il permet ainsi de repérer les actions à prioriser pour améliorer la performance.

1.2.2.3 QUALImètre

Quand des entreprises québécoises veulent comparer leurs pratiques avec celles des meilleures organisations à travers le monde, elle utilisent QUALImètre qui est un outil de diagnostic de classe mondiale.

Il propose une structure d'analyse systémique, c'est-à-dire un système orienté vers les résultats, qui mesure les efforts qu'une organisation a consacrés à l'ensemble des volets de la gestion et les résultats obtenus. L'analyse proposée par leQUALImètre permet de repérer les forces et les points à améliorer. Il permet à l'entreprise d'avoir les éléments nécessaires à l'élaboration d'un plan d'amélioration continue.

1.2.3 : Les sources d'information du benchmarking

³⁴<https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/outils/gestion-dune-entreprise/gestion-du-marketing/analyse-comparative-benchmarking/>, (consulté le 01/04/2019, à 01h23)

On demande souvent où on peut trouver des informations sur les meilleures pratiques. Des informations sur d'autres organisations peuvent être obtenues auprès de nombreuses sources. Nous présentons ci-dessous certaines des sources d'information disponibles pour les organisations qui souhaitent se comparer³⁵:

- Rapports annuels.
- Rapports de presse.
- Les commentaires du client.
- Informations provenant des fournisseurs, distributeurs, vendeurs et partenaires.
- Rapports d'études de marché.
- Association commerciale.
- Études de cas.
- Livres.
- La publicité des concurrents.
- Anciens employés.
- Clubs de benchmarking.
- Visites de site.
- Des conférences.
- Publications gouvernementales.
- Experts de l'industrie.
- Rapports de conseil.
- Information des lauréats du prix de la qualité.
- Sources numériques.

1.2.4 : Aspects éthiques et juridiques du benchmarking

Pour qu'une procédure de benchmarking soit réussie dans les règles, il est nécessaire que des facteurs éthiques et juridiques soient respectés.

Il ne faut pas oublier que le benchmarking n'est pas de l'espionnage ou du copiage, mais du fait que des comparaisons sont effectuées entre différentes entreprises, parfois concurrentes, des tentations ou tout simplement des maladresses peuvent apparaître. Il est donc indispensable d'établir une relation de confiance entre les différents partenaires.

³⁵BRILMAN(Jean) : Op.cit, p 96

Il semble judicieux de rappeler quelques règles et de donner quelques rudiments de droit aux participants à ces échanges. Qu'ils sachent comment réagir s'ils sont confrontés à une situation potentiellement dangereuse. Les aspects éthiques et juridiques sont³⁶ :

- La rédaction d'un protocole entre les parties en présence et le respecter scrupuleusement.
- Pour étayer le protocole, il y a lieu d'insister sur l'aspect « coopération » qui demeure dans le cas d'un benchmarking auprès d'un concurrent direct.
- Il y a à la fois concurrence et collaboration.
- L'échange d'information est parfaitement légitime. Il permet généralement d'améliorer l'efficacité et l'efficience d'une organisation.
- Attention, un benchmarking n'a pas pour but une collusion, une concertation ou autre coordination dont la finalité serait d'organiser un marché voire de s'entendre sur les prix.
- Il sera précisé auprès de qui pourront être diffusées toutes les informations collectées, qui resteront confidentielles. Il sera aussi mentionné que toutes les informations ne pourront pas être employées à d'autres fins que celles précisées.
- Il est bon de rappeler qu'un benchmarking n'exonère pas du respect des règles concernant la propriété industrielle, les brevets, modèles et dessins.
- Le transfert de secrets de fabrique et autres savoir-faire obtenus par indiscretion, les transferts de fichiers et autres bases de données pourraient être considérés comme une concurrence déloyale avec toutes les conséquences juridiques et financières qui s'y rapportent.

Remarque : il faut noter qu'en terme de coopération des entreprises, il existe 2 types de benchmarking. Le benchmarking coopératif, où les entreprises sont d'accord pour échanger certaines informations. C'est dans ce type de benchmarking que la rédaction du protocole d'accord est indispensable. Le benchmarking non coopératif, quand les sociétés que l'on veut « benchmarker » ne veulent pas entendre parler de la moindre coopération, du moindre échange d'informations, on peut choisir de se lancer dans le benchmarking non-coopératif. Dans ce cas, le protocole d'accord n'a pas lieu d'être.

1.3 : Avantages, limites facteurs de succès et erreurs du benchmarking

³⁶ LEPOIVRE (Fabien) : Op.cit, p 12

Le cadre théorique et le mode opératoire du benchmarking ont été traités dans les sections précédentes. Toutefois, il reste quelques informations complémentaires que nous allons mettre en évidence dans cette section. Cette dernière partie expose les avantages et limites du benchmarking, les facteurs de succès pour réussir une démarche de benchmarking et enfin les erreurs à éviter lors de cette démarche.

1.3.1 : Avantages du benchmarking

Le benchmarking permet aux organisations qui l'utilisent d'exploiter au maximum les informations collectées, de façon rationnelle et efficace, pour en faire un usage stratégique. A cet effet, il est considéré par certaines organisations comme un outil stratégique incontournable.

C'est une pratique courante et un exercice judicieux visant à établir des bases de référence, à définir les meilleures pratiques, à identifier les opportunités d'amélioration et à créer un environnement compétitif au sein de l'organisation. L'intégration du benchmarking dans une organisation donnera lieu à des données précieuses qui encourageront la discussion et susciteront de nouvelles idées et pratiques.

Le benchmarking présente les avantages suivants³⁷ :

- Fournit une orientation et une impulsion pour l'amélioration et le changement organisationnel.
- Permet de regarder à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.
- Fournit des informations pouvant être transformées en connaissances.
- Cela implique que le personnel génère des idées pour apporter les améliorations requises.
- Favorise la prise de conscience concurrentielle.
- Donne l'occasion de collaborer et encourage le partenariat.
- Il permet aux organisations d'examiner leurs compétences essentielles.
- Permet d'avoir recours à des procédures qui ont fait leur preuve et qui assurent la réussite.
- Grace aux bonnes pratiques transmises entre les sociétés et les départements, l'ensemble des procédures peut être amélioré, pour rendre celles-ci plus efficaces, moins coûteuses et plus rapides selon le cas.³⁸
- Permet à l'entreprise de se rendre compte des faiblesses des autres entreprises et ainsi éviter de reproduire les mêmes erreurs.³⁹

³⁷KERMALLY (Sultan):Op.cit, pp 96,97

³⁸ DELERS (Antoine) : *Le benchmarking : S'inspirer des plus grands pour évoluer*, 50 minutes, 2015, p 26

³⁹ibid, p 26

1.3.2 : Les limites du benchmarking

Le benchmarking présente beaucoup d'avantages aux organisations. Cependant ce n'est pas une méthode exempte de défauts. Il connaît des limites non négligeables qu'il faut prendre en considération si on veut se lancer dans cette démarche.

Les limites du benchmarking⁴⁰ :

- Copier, mais uniquement sur les meilleurs : La première limite est le choix des partenaires qui est d'une importance capitale, car l'entreprise se lançant dans un benchmarking ne peut se permettre d'étudier n'importe qui, elle se limite aux meilleurs, ceux qui se distinguent par l'innovation de leurs procédures ou output et qui ont donc fait leurs preuves sur le marché.
- Copier, mais sans tricher : La frontière entre l'espionnage industriel et le benchmarking est parfois tellement fine qu'il est souvent préférable, dans le cas de concurrents directs, de se limiter aux données publiques ou alors de se diriger vers d'autres partenaires, tels que les fournisseurs et les distributeurs.
- Découvrir les bonnes pratiques concrètement applicables dans son entreprise : Toutes les méthodes ne se valent pas. De plus, il faut savoir repérer les facteurs de réussite d'une société. Si une livraison de livres est très rapide, elle ne s'expliquera pas forcément par la puissance du moteur de la camionnette de livraison, on saluera plutôt, dans la plupart des cas la performance de l'infrastructure logistique mise en place. Cet exemple, bien que simpliste, illustre le fait que l'analyse des procédures permet de distinguer les véritables facteurs de réussite.
- Veiller aux différences de culture et de stratégie : Toutes les idées ne sont pas transposables. Un partenaire avec une vision et une stratégie complètement différentes n'offrira pas toujours un benchmarking, adapté aux besoins d'une autre société. La règle démontre que, plus la procédure étudiée est différente et éloignée de celle de l'entreprise qui entame le benchmark, moins elle sera transposable. Les risques de résistance au changement, quant à eux, seront proportionnellement plus importants.
- Comparer les coûts du benchmarking : Les partenariats noués, les personnes dédiées aux recherches en benchmarking, les périodes d'analyse et d'implémentation constituent un budget dont il faut tenir compte lors de la mise en place d'une démarche de benchmarking. Comme pour les autres investissements, il convient donc de réaliser un calcul prévisionnel

⁴⁰ ibid, pp29-33

de ROI (Return On Investment), qui permettra d'estimer, par exemple, le nombre de concurrents à étudier pour un échantillon représentatif des pratiques en cours.

- Veiller au bien-être des employés : Repenser constamment le fonctionnement, en mobilisant les ressources nécessaires aux adaptations des procédures d'un département, peut faire grincer des dents bien des employés. De plus, la comparaison des performances peut amener les dirigeants à en demander toujours plus à leurs employés, ce qui occasionne souvent un surmenage et un stress important. S'assurer que chacun y trouve son compte doit donc être une des préoccupations premières des dirigeants afin de faciliter la bonne mise en place des nouvelles pratiques. Il faudra dès lors veiller à soigner la communication afin que les employés perçoivent les impacts positifs résultant de pareilles décisions.

D'après Fabien Lepoivre, on trouve d'autres limites⁴¹ :

- Il faut s'assurer que les données fournies par les partenaires du benchmarking sont récentes.
- La démarche s'attache essentiellement aux éléments tangibles. Elle ne permet pas toujours d'identifier et de documenter toutes les variables explicatives du différentiel de performance.
- Il y a lieu de vérifier qu'il n'y ait pas de rétention d'information tant du partenaire que de l'équipe de l'entreprise qui réalise le benchmarking.

1.3.3 : Les facteurs de succès d'une démarche benchmarking

Les facteurs critiques de succès sont les choses qui doivent être très bien faites pour réussir une opération de benchmarking. Ils représentent les compétences ou capacités de base qui doivent être acquises pour que l'organisation atteigne sa vision.

Pour réussir une opération de benchmarking, il faut prendre soin de réaliser les opérations suivantes⁴² :

- Analyser et bien comprendre son propre processus avant d'étudier les autres entreprises.
- Faire la bonne étude.
- Bien sélectionner son interlocuteur/partenaire, le convaincre, respecter un code de bonne conduite, et prévoir un retour de valeur pour le partenaire.
- S'engager à mettre en œuvre les résultats obtenus.

⁴¹ LEPOIVRE (Fabien) : Op.cit, pp 19,20

⁴²American Productivity & Quality Center : *Benchmarking : Pure and simple*, APQC Publications, 1998, p13

- Utiliser un processus d'étalonnage approprié aux objectifs fixés.
- Choisir et encourager les bonnes équipes pour réaliser le benchmarking.
- Tester l'adaptabilité des pratiques avant de les implémenter.
- Vérifier les résultats de l'implémentation.

On trouve également d'autres facteurs de succès à prendre en considération lors d'une opération benchmarking dans le livre de Robert C.CAMP⁴³:

- Une mobilisation active de l'encadrement.
- La volonté de changer et de s'adapter en fonction des conclusions de l'enquête de benchmarking.
- La conscience que la concurrence évolue sans cesse et qu'il faut viser haut.
- La volonté de partager les informations avec les partenaires du benchmarking.
- La priorité donnée à la recherche des meilleures méthodes, avant celle des mesures de performance.
- La concentration des recherches sur les entreprises leaders ou les départements reconnus comme les meilleurs dans leur domaine.
- Le respect des étapes du processus de benchmarking.
- Une ouverture aux idées nouvelles. De la créativité et de l'innovation dans leur application aux méthodes existantes.
- Un effort de benchmarking soutenu.
- L'institutionnalisation du benchmarking.

Si l'entreprise ne néglige pas les facteurs clés de succès, son opération de benchmarking sera une réussite.

1.3.4 : Les erreurs à éviter lors d'une démarche de benchmarking

Après avoir abordé les points qui permettent à l'entreprise de réussir sa démarche de benchmarking, nous allons voir dans cette sous-section les causes profondes de l'échec dans les études comparatives⁴⁴

- Laisser son propre processus non examiné.
- Manque d'engagement de la direction ou de l'équipe qui réalisent le benchmarking.
- Mauvais choix des partenaires de l'analyse comparative.

⁴³ C.CAMP (Robert) :Op.cit, p 42

⁴⁴American Productivity & Quality Center :*Pure and simple*, Op.cit, p13

- Ignorer les comparaisons hors de son secteur d'activité.
- Manque de suivi et de mise en œuvre des résultats.
- Faire de toute l'entreprise le sujet de cet étalonnage, et surtout, de le considérer comme un investissement sûr pour de meilleurs résultats. Le meilleur des benchmarking comporte sa part de risques, et ne se mène certainement pas à l'aveuglette.⁴⁵

En conclusion nous pouvons dire que s'inspirer de ce que font les autres est vieux comme le monde, c'est d'ailleurs d'une certaine façon, une méthode d'apprentissage utilisée par nous tous.

Le benchmarking est un formidable levier d'innovation dans l'entreprise. C'est à la fois une méthode d'analyse permettant de s'étalonner en s'inspirant des meilleures pratiques mises en place par des organisations leaders, afin d'accroître la compétitivité des entreprises et à la fois un état d'esprit, un style de management.

Cette pratique est une démarche d'amélioration continue qui peut s'effectuer en interne pour apporter des informations sur le fonctionnement d'autres départements de la société ; comme en externe en se basant sur les concurrents et les autres sociétés leaders de leur secteur.

L'accroissement de la compétitivité et l'internationalisation des marchés obligent les entreprises à une recherche continue d'efficience. Le benchmarking doit non seulement pousser les entreprises à s'améliorer, mais également leur demander de se remettre continuellement en question.

Cette méthode confère des avantages non négligeables aux entreprises qui l'utilisent mais elle souffre de certaines limites que les managers doivent connaître avant d'engager un processus de benchmarking.

⁴⁵ <https://www.petite-entreprise.net/P-1643-136-G1-le-benchmarking-de-quoi-s-agit-t-il.html>, (consulté le 02/04/2019, à 02h28)

Chapitre 2 :

Les

fondements

théoriques de

l'innovation

L'innovation est une des rares notions consensuelles relatives à l'entreprise : elle est considérée comme un facteur clé de compétitivité de l'industrie, de réponse aux attentes des clients, de création d'emplois qualifiés, et de motivation des salariés. Quel que soit le cadre d'analyse retenu, libéral ou non, solidaire ou non, mondialiste ou non, seule l'innovation semble pouvoir concilier les approches sociales et économiques de la croissance. Au niveau macroéconomique, l'innovation est reconnue comme le facteur dominant de la croissance économique et de la spécialisation commerciale des pays. Les innovations radicales façonnent les grandes mutations du monde et les innovations progressives alimentent de manière continue le changement économique.

L'innovation est un terme polysémique et multidimensionnel revêtant des caractères macroéconomique, et ayant fait l'objet de plusieurs définitions proposées par les institutions, les organisations et les auteurs académiques. Plusieurs approches théoriques ont été avancées pour traiter de l'innovation en passant de la plus minimale (approche exogène) considérant l'innovation le fait d'une personne isolée dans les laboratoires de l'entreprise comme une boîte noire, à la plus représentative (approche évolutionniste et institutionnelle) plaçant l'innovation comme moteur de la croissance économique. Et conférant un rôle majeur à l'entrepreneur innovateur.

Le présent chapitre a pour vocation d'approfondir le concept d'innovation en définissant, en premier lieu, en quoi cela consiste et en exposant ses différentes approches ainsi que ses enjeux et leviers. En deuxième lieu, nous procéderons à la définition du processus d'innovation avant de mettre en exergue ses modèles les plus connus. La dernière partie de ce chapitre sera dédiée au management de l'innovation ainsi qu'à sa relation avec le knowledge management (ou le management de la connaissance).

2-1 Généralités de l'innovation

Avant que ne se manifeste la globalisation des marchés, toute l'attention de l'entreprise se portait sur la diminution des coûts et la maîtrise des filières de production. Dans les années 1990, la mondialisation a ruiné les avantages acquis. Il est devenu indispensable pour l'entreprise d'innover pour ne pas disparaître. Elle apparaît, donc, comme une condition de survie et un moteur de croissance pour l'entreprise.

Avant d'aborder le cadre théorique de l'innovation, il nous a paru nécessaire de donner l'historique de son évolution et d'exposer ses différentes approches. D'une part, cette section a pour but de définir le concept d'innovation et de le dissocier d'autres termes dont le sens peut prêter à confusion. D'autre part, nous présenterons les typologies, les enjeux ainsi que les leviers de l'innovation.

2-1-1 Historique de l'innovation

D'après les linguistes, l'origine du vocable progrès technique remonte au XII ou XIV siècles, c'est-à-dire durant le moyen âge, période très pauvre en matière de progrès technique. La préoccupation des hommes et des femmes durant cette période était avant tout religieuse¹.

Dans la « richesse des nations » Adam Smith donne une importance primordiale à la division du travail, qui est une source de productivité notamment, parce qu'elle permet l'usage des machines. Il stipule aussi que l'extension du marché pousse l'entrepreneur à développer la division du travail et cette dernière comprend d'une façon large, les fondements du progrès technique, des innovations, du machinisme. Donc pour lui, l'innovation ne sera induite que par le savoir-faire des ouvriers et par le travail des savants et théoriciens.²

Les écrits élaborés sur la question du progrès technique divisent les économistes en deux courants. Le premier regroupe ses partisans ; ce sont les économistes libéraux et au premier rang on trouve J-B Say et F. Bastiat. Les autres sont ceux, pour lesquels le progrès technique est synonyme de misère et de pauvreté (les pessimistes : Malthus, Ricardo, Sismondi, Marx,...)³:

¹UZUNIDI, (Dimitri) : *L'innovation et l'économie contemporaine : espaces cognitifs et territoriaux*, éditions De Boeck, Paris, 2004, p22.

²SAMUELSON, (Alain) : *Les grands courants de la pensée économique : concepts de base et questions essentielles*, édition II, éditions PUG, Grenoble, 1985, p52-54.

³CARRIER, (Camille) et GARAND, (Denis J) : *le concept d'innovation : débats et ambiguïtés*, 5^{ème} conférence internationale de management stratégique, 13-15 mai 1996, Lille, pp.30-35

Le point de vue de David Ricardo semble le plus intéressant puisqu'il a évolué au cours du temps. Dès le début, il a été favorable au progrès technique considérant que la mécanisation du travail conduit à l'augmentation du profit de l'entreprise grâce à la diminution des coûts de production. Mais ces mécanismes n'ont pas donné une situation économique stable par le fait du chômage technologique qui s'est installé. Ricardo a été témoin, comme bien d'autres de la misère et du chômage qui ont augmenté d'une manière considérable au cours du XIX^e siècle. Mais malgré cela, il a insisté sur le fait que si l'Etat décourage l'emploi des machines, il y aura une fuite des capitaux, c'est-à-dire que les entrepreneurs investiront à l'étranger et cela découragera bien plus la demande de travail. L'argument principal des défenseurs du machinisme est que le problème du chômage provoqué par les machines sera balayé par le déplacement des emplois vers d'autres activités. Le risque de surproduction est écarté en raison du pouvoir d'achat libéré par d'autres consommations.

2-1-1-1 Le modèle néoclassique de l'innovation

L'approche néoclassique conçoit l'entreprise comme un ensemble de relations de marché. De ce fait, la firme est définie par trois éléments : le chef d'entreprise rationnel qui est le seul décideur ; une fonction de production qui retrace les contraintes technico économiques ; un objectif et un comportement rationnel (maximisation du profit), dont l'objet est de réaliser d'une façon optimale l'allocation des ressources.⁴

L'hypothèse de cette approche est que la technologie est parfaitement définie et spécifiée dès sa première apparition. Dans ce cadre, le modèle rejette l'idée même d'une organisation productive capable de générer les conditions d'un changement technologique conduisant à une rupture nette dans les pratiques productives et commerciales.⁵ Ce qui veut dire que la technologie est conçue entièrement hors de la sphère économique. Elle est de ce fait adoptée telle quelle dans l'économie.

Dans l'univers néoclassique, l'entrepreneur est en face des différentes techniques qui sont définies et confrontées entre elles sur la base d'un profit. L'acteur a la connaissance de l'ensemble des choix et leurs effets. De plus, le comportement de l'innovation est réglé par des questions d'incitations. Une entreprise sera incitée à investir en recherche et

⁴ANGELIER, (Jean Pierre) : *Economie industrielle : Eléments de méthode*, éditions PUG, Grenoble, 1991, p16.

⁵ AMENDOLA, (Mario) et GAFFARD, (Jean-Luc) : *La dynamique économique de l'innovation*, éditions Economica, 1988, p.4.

développement (R&D) si l'innovation qui en résulte occasionne une baisse des coûts supérieure au surcroît de coûts dus aux dépenses de recherche que l'entreprise doit supporter.

« La position néoclassique traditionnelle axée sur l'hypothèse de l'existence d'ensemble de techniques données et d'une connaissance parfaite ex-ante des résultats des différents choix, ainsi que sur la conception du progrès technique comme agrandissement plus au moins mécaniques de tel ensembles, ces agrandissements étant donnés de manière exogène ou à la suite de quelques activités de recherche et développement »⁶.

En situation de concurrence parfaite, l'apparition d'une nouvelle technique de production, qui est définie comme supérieure aux autres techniques existantes, conduit l'ensemble des firmes à l'adopter au motif que la non-adoption de cette technologie, est un comportement non rationnel (Dimitri Uzunidis, 2004).

Parmi les critiques adressées à ce modèle néoclassique, nous citerons premièrement le comportement parfaitement rationnel de l'entrepreneur qui a comme objectif la maximisation du profit. Deuxièmement, l'information parfaite ou asymétrique concernant le choix des techniques de production (ressources technologique adaptable). Troisièmement, le fait que l'innovation est considérée comme une donnée exogène.⁷

2-1-1-2 Approche schumpetérienne de l'innovation

Il est usuel de souligner dans la pensée de Schumpeter (1911)⁸ l'importance accordée aux entrepreneurs qui exécutent de nouvelles combinaisons où il stipule que l'innovation est la fonction principale de cet acteur. Au début du XXe siècle, l'innovation a fait l'objet d'études qui ont tenté de la décrire et de la modéliser. Le premier modèle est celui de la boîte noire, qui considère l'innovation comme un résultat, désignant un processus reliant l'invention et l'innovation. Ce processus a fait l'objet de deux approches distinctes, celle de « sciences push » et celle de « demande pull ». La première approche initiée par Schumpeter pose que l'innovation est poussée par la science et que le progrès technique est une entité exogène. Alors

⁶ AMENDOLA, (Mario) et GAFFARD, (Jean-Luc) : *La dynamique économique de l'innovation*, Op.cit.p.08

⁷ MOULOUD, (Yassine) : *entrepreneuriat et innovation : essai d'analyse du rôle de l'innovation dans la dynamique entrepreneuriale de la wilaya de Bejaïa*, mémoire de magistère en sciences de gestion (option : management économique des territoires et entrepreneuriat, université Abderrahmane Mira de Bejaïa, 2010, p 31

⁸ SCHUMPETER, (Josef Alois) : *Théorie de l'évolution économique: recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, traduit par ANSTETT, (Jean-Jacques), 2^{ème} édition, éditions Dalloz, Paris, 1935, p 69.

que la deuxième approche initiée par Schmokler (1966), stipule que la demande incite et explique l'innovation.⁹

Dans la logique de "Push", l'innovation réside dans la transformation de la technologie permettant le fonctionnement de l'ensemble. L'entreprise, pour innover, doit suivre son environnement technologique de façon à tirer des opportunités du développement de nouveaux procédés, alors que, l'innovation "Pull" repose sur l'identification par le marketing des besoins et des attentes des clients. Cette perspective de marché sur le produit où le service étend le champ de l'innovateur, tout en formalisant et en mesurant les réactions du client face aux propositions faites sur les nouvelles attributions du produit.¹⁰

2-1-1-3 Approches évolutionniste et institutionnaliste de l'innovation

L'approche évolutionniste considère l'innovation comme un processus. Les hypothèses de cette approche reposent sur des principes issus des théories Darwinienne du développement. Dans ce cadre l'innovation n'est qu'une forme de développement des systèmes industriels. Elle naît d'une initiative interne à l'entreprise ou d'une évolution de son environnement ou d'une série d'événements conjoints à la fois internes et externes.¹¹

Les théories citées précédemment posent l'innovation comme un résultat et que ce phénomène présente un caractère totalement aléatoire, puisque tout se passe dans une boîte noire entre le progrès technique et le marché. Dans les années 40, Schumpeter¹² propose une nouvelle version de son modèle, en intégrant le changement technique engendré par l'innovation. Ce modèle ne considère plus l'innovation comme résultat mais comme un processus caractérisé par une succession d'étapes ordonnées.

L'évolution majeure de cette approche est qu'il assoit l'innovation comme un processus et non comme un résultat. Plusieurs auteurs ont engagé une réflexion sur la compréhension du concept d'innovation. Robert Solow (1957)¹³ montre l'existence d'une partie résiduelle dans la croissance qui n'est pas expliquée. Pour lui le développement économique s'explique par trois paramètres : l'investissement, les heures de travail et le progrès technique. Ensuite, la

⁹<https://www.millenaire3.com/ressources/l-innovation-un-processus-a-decrypter> (publié le 20/01/2007 consulté le 23/03/2019 à 16h00)

¹⁰ SOPAMOT, (Richard) et STEVENS, (Eric) : *Management de l'innovation*, éditions Dunod, Paris, 2007, pp.11-12.

¹¹ BOLY, (Vincent) : *Ingénierie de l'innovation: organisation et méthodologies des entreprises innovantes*, éditions Lavoisier, Cachan, 2004, p42.

¹² Schumpeter (1942), cité par CHOUTEAM, (Marianne) et VIEVARD, (Ludovic) : *L'innovation, un processus a décrypté*, Millénaire 3, Lyon, 2007, p11.

¹³ Robert Solow (1957), *ibid.*, p12.

contribution de Nelson et Winter (1982)¹⁴ à la théorie évolutionniste de l'innovation était fondamentale. Ils présentent les routines qui se sont constituées progressivement et ont existé à un moment donné, comme condition de l'évolution d'une entreprise. D'autres auteurs tels que Kline et Rosenberg (1986)¹⁵ remettent en cause ce modèle schumpétérien, en proposant un modèle qui centre leurs attentions sur le processus de conception et d'apprentissage. Enfin Dosi Giovanni (1988)¹⁶ a développé cette approche en faisant apparaître l'innovation technique comme un processus, spécifique à la firme, cumulative, interactive et irréversible.

A travers les théories citées précédemment, nous pouvons distinguer deux courants de pensée. L'un qui positionne l'innovation comme un résultat (le produit, le service ou le procédé) et l'autre qui place l'innovation comme un processus permettant d'atteindre ce résultat.¹⁷

2-1-2 Définitions de l'innovation

Les définitions de l'innovation sont nombreuses et très larges. Cependant, elles s'accordent toutes sur des points essentiels qui caractérisent l'innovation :

L'innovation peut être définie comme « le résultat de la mise en application d'idées nouvelles et de recherches »¹⁸.

De grands économistes se sont penchés sur la particularité de l'innovation et ont tenté de la définir. Parmi les nombreuses définitions existantes, on cite quelques-unes :

Le spécialiste du management moderne, Peter Drucker décrit l'innovation comme « *la recherche déterminée et organisée de changements, et dans l'analyse systématique des opportunités que de tels changements peuvent offrir en terme de progrès économique ou social. L'innovation est l'acte qui consiste à attribuer à des ressources une nouvelle capacité de créer de la richesse* »¹⁹.

L'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) définit l'innovation comme étant : « *la mise en œuvre (implémentation) d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle*

¹⁴Nelson et Winter (1982), cité par TEMRI, (Leila) : *Les processus d'innovation, une approche par la complexité*, 9^{ème} conférence internationale de management stratégique, AIMS 2000, p7.

¹⁵ Kline et Rosenberg (1986), cité par CHOUTEAM, (Marianne) et VIEVARD, (Ludovic), Op.cit, p13-14.

¹⁶Dosi (Giovanni) (1988), cité par TEMRI,(Leila) : Op.cit, p7.

¹⁷ MOULOUD, (Yassine) : Op.cit, p.32.

¹⁸ LEHU, (Jean Marc) : *L'encyclopédie du marketing*, éditions d'Organisation, Paris, 2004

¹⁹PRAX (Jean-Yves), BUISSON (Bernard) et SILBERZAHN (Philippe): *Objectif : innovation: Stratégies pour construire l'entreprise innovante*, éditions Dunod, Paris, 2005, p.45

*méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ».*²⁰

Donc à travers les définitions citées ci-dessus nous concluons que le concept d'innovation n'a pas vraiment une définition univoque, mais nous pouvons le présenter comme un processus concret qui se planifie et exige la création des conditions pour qu'il soit réalisable. Il doit aussi s'adapter aux besoins de l'entreprise et n'est qu'un moyen pour atteindre les objectifs stratégiques de cette entité qui soutient les gens innovants.²¹

2-1-3 Quelques concepts liés à l'innovation

La compréhension de l'innovation demande de différencier ce terme d'autres termes dont le sens peut être voisin.

2-1-3-1 Innovation VS Invention :

La littérature portant sur l'innovation s'avère abondante et témoigne de l'importance qui lui est accordée depuis plusieurs années. La théorie économique s'est intéressée tardivement à ce concept et c'est un économiste autrichien Joseph Alois Schumpeter, qui est le premier à avoir fait une étude sur le concept en 1926 où il a souligné la distinction existante entre l'innovation et l'invention.²² « Le moteur de l'évolution est l'exécution de nouvelles combinaisons, c'est-à-dire l'innovation. L'innovation n'est pas une invention. Une invention devient une innovation lorsqu'elle est définitivement introduite dans l'activité économique »²³.

Une invention est l'acte de développer quelque chose de nouveau. Elle ne suppose pas qu'un marché ait été trouvé. A titre d'exemple, le Concorde avait été une formidable invention, soulignant que l'avion avait été une prouesse technologique et un échec commercial.

A l'inverse, l'innovation ajoute un élément commercial au sens de l'invention. Une innovation, est, donc, un objet nouveau qui est parvenu à déclencher un acte d'achat auprès d'un segment de consommateur déterminé.

L'iPad est un bon exemple d'innovation. En effet :

²⁰ Manuel D'Oslo : *principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3eme édition, éditions OCDE, 2005, page 54

²¹ MOULOUD, (Yassine) : Op.cit, p.25.

²² Ibidp.24

²³ ESPOSITO, (Marie-Claude) et ZUMELLO, (Christine) : *L'entrepreneur et la dynamique économique : l'approche anglo-saxonne*, éditions Economica, Paris, 2003,p21.

- Il a permis d'utiliser un outil informatique en situation de mobilité, là où, l'offre existante pouvait être contraignante.
- L'iPad est une réussite commerciale du fait qu'il a été adopté par le marché suite à sa commercialisation.

Contrairement à l'invention, l'innovation suppose non seulement la nouveauté, mais, aussi une réussite commerciale (commercialisation+adoption de la nouveauté par le marché).²⁴

A titre d'illustration, la puce électronique est une invention, la carte bancaire quant à elle est le résultat d'un projet d'innovation.²⁵

2-1-3-2 Innovation VS Créativité :

L'innovation est souvent assimilée à la créativité. Ce sont pourtant deux processus différents. La créativité relève de la réflexion, l'innovation, quant à elle, relève de l'action.

La créativité est une affaire psychologique qui peut être encouragée par diverses techniques comme le brainstorming, le raisonnement analogique ou les schémas heuristiques.

L'innovation, à l'inverse, est une affaire de management : il s'agit de passer à l'acte, de faire en sorte que les idées nouvelles ne soient pas tuées par l'organisation, ses routines, ses contraintes budgétaires et ses enjeux de pouvoir, et qu'elles trouvent le chemin du marché. Bien entendu, il faut s'assurer d'un flux d'idées nouvelles pour irriguer le processus d'innovation. Cependant, se cantonner à la créativité, c'est rester dans la théorie, alors que l'innovation est une pratique.²⁶

2-1-4 Typologies de l'innovation

L'innovation peut prendre des formes multiples. Les modèles les plus anciens étaient principalement centrés sur l'innovation technologique de produit et de procédé, mais désormais, l'innovation non technologique a toute sa place dans les stratégies des entreprises et des états.

²⁴<https://theinnovationandstrategyblog.com/quest-ce-linnovation-en-quoi-linnovation-se-distingue-t-elle-de-linvention-22> (publié le 01/07/2013 consulté le 07/02/2019 à 02h00)

²⁵ FERNEY (Sandrine) et WALCH (François Ramon) : *dictionnaire du management de l'innovation*, éditions Vuibert, Paris, 2008, p 86.

²⁶<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/10/4182-linnovation-ce-nest-pas-la-creativite/> (publié le 27/10/2014 consulté le 07/02/2019 à 01h30)

2-1-4-1 Typologie selon leur domaine d'application

Dans cette partie, nous nous appuyerons principalement sur les définitions proposées par l'Organisation de Coopération et de Développement Economique dans le cadre du Manuel d'Oslo. Nous considérons qu'elles ont valeur de standard du fait qu'elles sont reconnues au niveau international et servent de socle commun à de nombreux observatoires de l'innovation dans le monde.

Ainsi, nous considérons quatre catégories d'innovation²⁷ :

- **Innovation de produit** : qui correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles.
- **Innovation de procédé** est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel. L'innovation de procédé peut aussi s'étendre aux activités support de l'entreprise, telles que les achats, la comptabilité, le calcul ou la maintenance.
- **Innovation de commercialisation** est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.
- **Innovation d'organisation** repose sur un changement dans les pratiques de l'entreprise, dans l'organisation du lieu de travail ou dans la manière dont les relations extérieures sont gérées. Dans les anciens modèles de l'innovation, le changement organisationnel était vu comme une réaction face au progrès technique. La formation des salariés, la distribution des responsabilités et la structuration de la prise de

²⁷ Manuel D'Oslo : principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, Op.cit, pp.56-60

Chapitre 2: Fondements théoriques de l'innovation

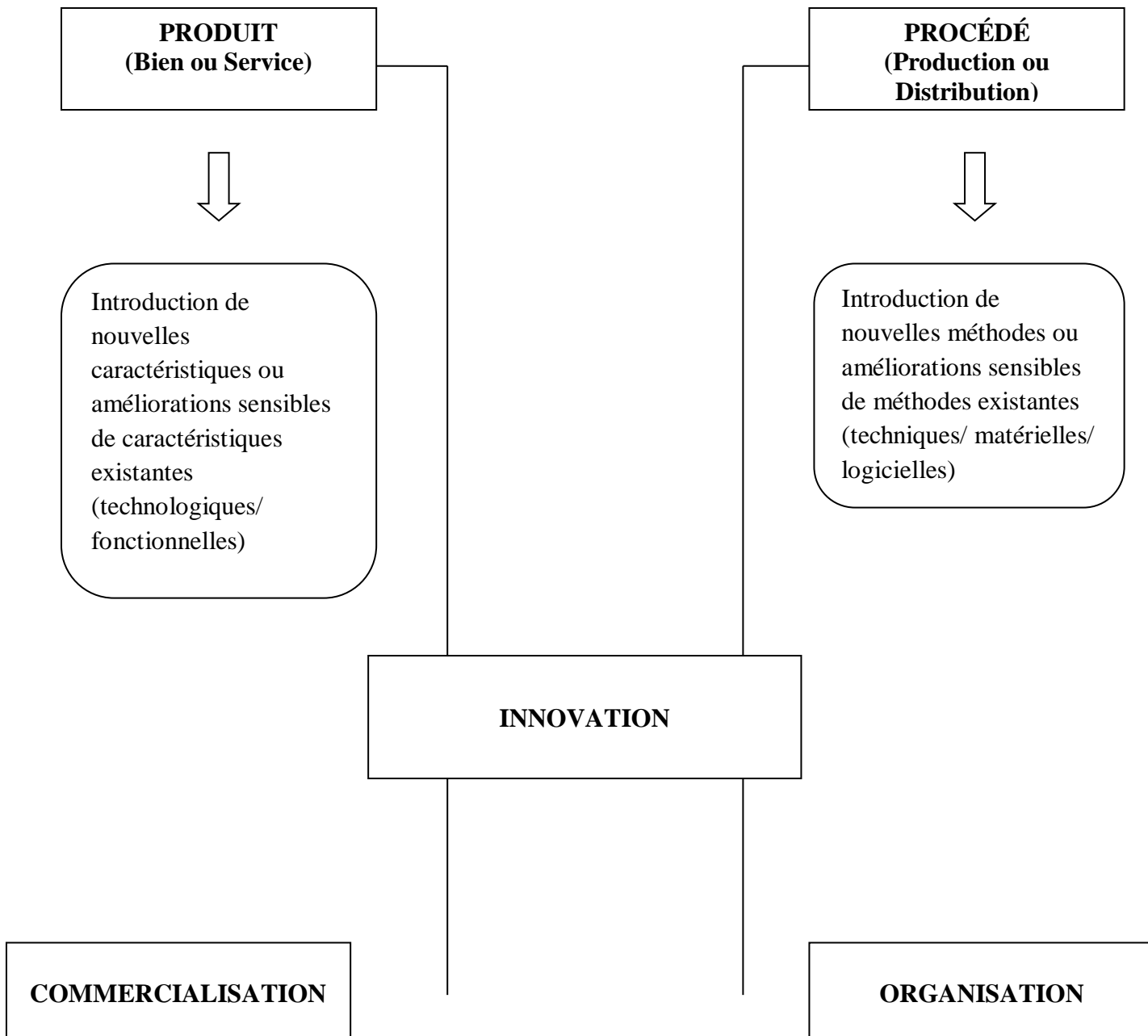
44

décision, ou encore l'intégration de partenaires ou de clients dans les processus de l'entreprise sont des exemples d'innovation organisationnelle.

Les quatre catégories d'innovation contribuent, toutes, de façon complémentaire, à l'amélioration des performances de l'entreprise. Cependant, de l'extérieur de l'entreprise, la catégorie d'innovation la plus visible, celle qui participe en général le plus à l'image de marque, reste l'innovation de produit.

La figure récapitulative suivante résume les différents types d'innovation selon le domaine d'activité.

Figure 2.1 : Les quatre catégories d'innovation





Source : Figure construite à partir des définitions du Manuel d'Oslo, OCDE, 2005.

2-1-4-2 Typologie selon l'ampleur dite « typologie classique »

Cette typologie a été faite selon deux dimensions : le degré d'innovation technologique et comportemental.

Suite à cela 4 types d'innovations ont été identifiées.²⁸

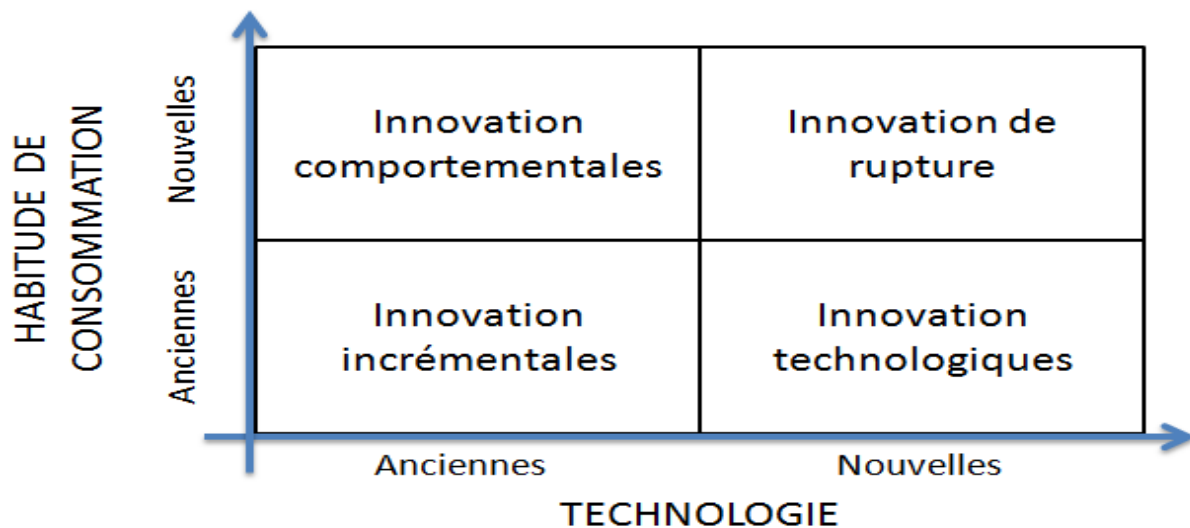
- **Innovation radicale ou de rupture** : elle correspond à des produits totalement nouveaux et qui ont un grand impact sur les produits existants, comme ce fut le cas des premiers téléphones mobiles.
- **Innovation technologique** : elle est fondée sur une nouvelle technologie, mais ne bouleverse pas radicalement les habitudes des clients, par exemple les lecteurs Blu-Ray qui ont remplacé les lecteurs DVD.
- **Innovation comportementale** : ces innovations induisent de nouveaux comportements sans s'appuyer sur une nouvelle technologie, par exemple les premiers yaourts à boire.
- **Innovation incrémentale** : elle s'inscrit dans la continuité de l'existant, tant au plan technologique que comportemental. Par exemple, les versions de l'iPhone 5, 5c et 6 en font partie. Cette catégorie représente la grande majorité des nouveaux produits

²⁸ HERMEL, (Laurent) et LOUYAT, (Gérard) : *innovation dans les services*, éditions Afnor, Paris, 2008, p.19.

commercialisés, même si leur style, leur performance ou la publicité en font percevoir comme novateurs par le marché.

Cette classification se fait par une matrice entre les habitudes de consommation et la technologie qui subit l'innovation. Dans la matrice ci-dessous, les innovations sont classées dans une des quatre cases, selon leurs nouveautés ou anciennetés.

Figure 2.2 : Typologie classique de l'innovation



Source : <http://simonpierremarion.blogspot.com/la-classification-des-innovations> (publié le 30/07/2014 consulté le 25/04/2019 à 13 :30)

2-1-5 Enjeux et leviers de l'innovation

Si la nature des activités d'innovation varie considérablement d'une entreprise à une autre, un seul constat demeure : l'innovation est aujourd'hui incontournable. En effet, elle permet de se différencier de la concurrence et ainsi de dégager des facteurs clés de succès.

Dans cette partie, nous essaierons d'expliquer, d'une part, pourquoi il est judicieux pour une entreprise d'innover et, d'autre part, de déterminer quels sont les principaux leviers qui lui permettront de promouvoir l'innovation.

2-1-5-1 Enjeux de l'innovation :

L'entreprise innove pour les raisons suivantes :²⁹

- **Innover, pour créer de la valeur**

L'avantage premier de l'innovation est d'apporter une valeur à l'entreprise. Innover, c'est d'abord démontrer à ses clients et à ses actionnaires que l'entreprise est proactive et qu'elle devance la concurrence en créant de la valeur.

- **Innover, pour conquérir de nouveaux marchés**

Selon les cas, l'innovation répond à un besoin, une idée, une demande client ou vient en réponse à un événement. Elle peut aussi faire partie intégrante d'une politique de développement de nouveaux marchés et permettre d'investir dans des marchés de niche et peu exploités afin de conquérir un nouveau segment de clientèle. Cette nouvelle orientation relèvera d'une stratégie globale de l'entreprise.

- **Innover, pour renforcer son image**

Sur le plan marketing et de la communication, innover permet de se positionner en tant qu'entreprise jeune et dynamique. L'entreprise se doit d'être à l'affût du changement et de l'actualité du marché.

- **Innover, pour anticiper le changement**

Innover, c'est prendre l'initiative de proposer à ses clients un nouveau produit bien conçu sans attendre que le client fasse une demande parfois imprécise ou mal définie. Anticiper, c'est proposer un produit viable au client, en tenant compte de ses besoins mais aussi de tous les impératifs technologiques, de production, de coûts, de service après-vente qui y sont liés, paramètres que n'aura pas forcément intégré le client au départ. Anticiper accélère donc le processus d'innovation.

- **Innover, pour distancer la concurrence**

Se démarquer de la concurrence est l'un des objectifs de toute entreprise. Pour obtenir une place conséquente en termes de parts de marché, il faut se battre. L'innovation en est une des clés. Offrir de nouveaux produits, on l'a vu, n'est pas le seul enjeu de l'innovation. Offrir les

²⁹SANIAL, (Clément) : *comment l'innovation participative peut-elle être une locomotive pour l'entreprise ?*, mémoire de master business administration, Ecole de Commerce de Lyon, 2015, pp.11-12

mêmes produits que la concurrence, moins chers et mieux adaptés à l'époque et aux besoins changeants constitue un atout pour se démarquer.

- **Innover, pour assurer sa pérennité ...**

L'innovation est à la mode et il faudrait se méfier d'une innovation radicale bousculant tout sur son passage. Mais les entreprises aujourd'hui n'ont guère le choix. Innover ou reculer, voici leur destin. L'entreprise pérenne aura misé sur l'innovation, quel que soit son secteur d'activité ou sa taille.

2-1-5-2 Leviers de l'innovation

Pour promouvoir l'innovation au sein de l'entreprise, on distingue cinq principaux leviers³⁰ :

- **Le capital humain** : Les dirigeants, les managers et les collaborateurs de l'entreprise sont une ressource vitale à toutes les étapes de l'innovation. La ressource humaine joue un rôle primordiale tant lors des phases de recherche et de conception du produit (bien ou service), qui doivent être animés par la vision des dirigeants, qu'au niveau du développement technique ou commercial, avec l'acquisition éventuelle de compétences spécifiques.
- **Le management de l'innovation** : Pour l'entreprise, le management de l'innovation permettra de développer un avantage compétitif. Généralement, il suffit de créer un environnement de travail favorable à travers une culture d'entreprise basée sur la créativité, l'intelligence collective et la prise d'initiative. En effet, c'est ce qui assurera l'émergence d'un processus générant des innovations et des offres nouvelles, d'une manière régulière.
Au niveau opérationnel, le management de l'innovation consiste à passer de l'idéation à la gestion de projet d'innovation. Une idée deviendra un concept qui à son tour deviendra un produit suivi d'un essai puis sera enfin lancé sur le marché.
- **La relation client** : Le client doit être une préoccupation constante pour l'entreprise car l'innovation proposée vise à satisfaire ses attentes. Donner aux clients la possibilité de

³⁰PME de services : osez l'innovation ! Guide pratique pour les activités de services, 2012, pp.20-35.

s'exprimer et d'émettre des suggestions permettra à l'entreprise de proposer une offre réellement adaptée à leurs besoins. L'innovation résultera, donc, d'une co-crédation

- Les partenaires et réeaux : Dans le cadre de projets innovants, des alliances stratégiques avec d'autres organisation sont parfois nécessaires. Cela peut être pour compléter des compétences techniques, pour mutualiser des ressources matérielles ou immatérielles, ou bien encore pour accéder à un marché spécifique. Au-delà de ces formes de partenariats, les relations contractuelles traditionnelles (la sous-traitance par exemple) sont bien sûr envisageables pour les tâches éloignées de votre cœur de métier.
- Le financement : Dès la phase de formulation du projet, il est nécessaire d'estimer approximativement l'effort financier qu'il faudra consentir pour en assurer la réussite. Il s'agit alors de rapprocher cette estimation du coût du projet, et de la comparer à la capacité d'autofinancement de l'entreprise. C'est justement le rôle du plan prévisionnel financier figurant dans le business plan. En effet, c'est ce qui permettra notamment d'anticiper les modes de financement envisageables.

2-2 Les processus d'innovation

L'innovation est un levier clé de différenciation et de création de valeur pour les entreprises, tout particulièrement pour celles qui font face à une intensité concurrentielle croissante.

L'innovation suit, donc, un processus concret qui se planifie, qui est réalisable et qui doit s'adapter aux besoins de l'entreprise.

Ce processus est un moyen pour l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques et d'améliorer sa compétitivité.

Nous présenterons, dans cette section, les différentes définitions données au processus d'innovation ainsi que ses modèles les plus connus.

2-2-1 Définitions du processus d'innovation

A partir des années 60, le concept d'innovation devient de plus en plus complexe. Il touche pratiquement tous les domaines d'activités des entreprises (le marketing, la finance, la conception du produit, les techniques...).

Joëlle F, Jean-Pierre M et Jacques P (1997)³¹ soulignent un certain nombre de limites théoriques et pratiques de l'approche fonctionnelle de l'innovation. La première limite a trait à l'importance et la place accordée à la recherche et développement. L'autre limite est relative à l'absence des éventuels retours entre une étape et une autre (c'est à dire entre les fonctions envisagés). Enfin la dernière limite est centrée sur l'incapacité de décrire ce qui se passe à l'intérieur du modèle de boîte noire, qui désigne un processus linéaire reliant l'invention et l'innovation. Suite à ces limites, certains économistes préconisent de comprendre et de décrire l'innovation comme un processus.

Pour R.G.Cooper un processus d'innovation « *débuté par une idée, développée par des activités techniques et marketing qui s'effectuent au sein de départements dans lesquels sont prises des décisions et entre lesquels circulent des informations* »³²

On peut regretter que dans cette définition, il soit fait abstraction de la nécessaire pluridisciplinarité à mobiliser pour le développement d'idées et la prise de décisions (qui ne peut avoir toujours lieu au sein d'un département de l'entreprise ou au sein de l'entreprise elle-même).

Pour Jean- Marc Xuereb, c'est « *l'ensemble des activités mises en œuvre pour transformer une idée de produit nouveau en une réalisation effective* »³³

Dans cette seconde définition, on considère l'idée de produit nouveau comme une donnée, alors que l'une des principales difficultés rencontrées porte sur le passage de l'invention à l'innovation, et donc sur la génération de cette idée (de produit nouveau).

Phillipe Lorine, quant à lui, définit le processus d'innovation comme « *un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information... significatifs et dont la combinaison permet d'obtenir un output important* »³⁴. Pour les adeptes de cette approche, l'innovation est perçue

³¹FOREST (Joëlle), MICAELLI (Jean-Pierre) et PERRIN (Jacques) : *innovation et conception, pourquoi une approche en terme de processus ?*, deuxième congrès international Franco-québécois de génie industriel-ALBI, 1997, pp.4-5.

³² COOPER, (Robert Gravlin) : *The dimensions of industrial new products success or failure*, Journal of Marketing, vol.14, éditions Sage Publications, Californie, 1979, p.93.

³³XUEREb, (Jean-Marc) : *Une redéfinition du processus d'innovation*, in revue française de gestion, N°84, juin-juillet-août, 1991.

³⁴FOREST (Joëlle), MICAELLI (Jean-Pierre) et PERRIN (Jacques) : Op.cit, p5

comme une succession d'actions et mêmes, un processus global de sous processus inter-reliés qui permettent de créer de la valeur comme la souligné Nicolas Roulet (2006)³⁵.

Après avoir analysé de multiples modélisations du phénomène d'innovation, Nicolas Roulet (2006) dégage deux types d'approches du processus d'innovation. L'un est dit processus mécanique (séquentiels), l'autre est dit organique (non séquentiels). « *Les processus séquentiels des actions à mener dans le temps pour pouvoir innover, ont été les plus représentés dans la littérature. Il partent de l'idée d'une nouveauté pour aboutir à la commercialisation effective de celle-ci* »³⁶.

En outre, ces définitions ne permettent pas d'appréhender la « dynamique » du processus, c'est à dire les règles d'occurrence des activités constitutives du processus, dont chacun des auteurs parle dans sa définition. C'est sur ce point, et plus précisément sur le niveau de linéarité du processus, que la plupart des auteurs fondent leur modélisation

2-2-2 Le modèle du Stage-Gate

Le modèle de processus d'innovation le plus connu est le modèle linéaire et séquentiel, également appelé modèle du Stage-Gate.

Celui-ci est issu de la théorie néo-classique et se fonde sur une hypothèse de non-interaction entre production et recherche. Il se présente sous la forme d'une succession de phases de recherche, de développement, de production et de commercialisation. Entre ces phases sont intercalées des phases de prise de décision de forme dichotomique, c'est-à-dire : décision entre la continuation ou l'arrêt du processus d'innovation. En d'autres termes, il permet le développement de nouveaux produits en optimisant la transformation de nouvelles idées en produits lancés avec succès sur le marché.³⁷ Cependant, ce modèle est fondé sur l'idée que les étapes du processus d'innovation sont prévisibles et que l'on peut prévoir les ressources nécessaires à mobiliser.³⁸

³⁵ ROULET, (Nicolas) : *Modélisation du processus d'innovation technologique en PME-PMI : application à la conception d'une nouvelle technologie de fabrication*, thèse de doctorat en génie industriel, Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers, Paris, 2006, p47.

³⁶Ibid. p51.

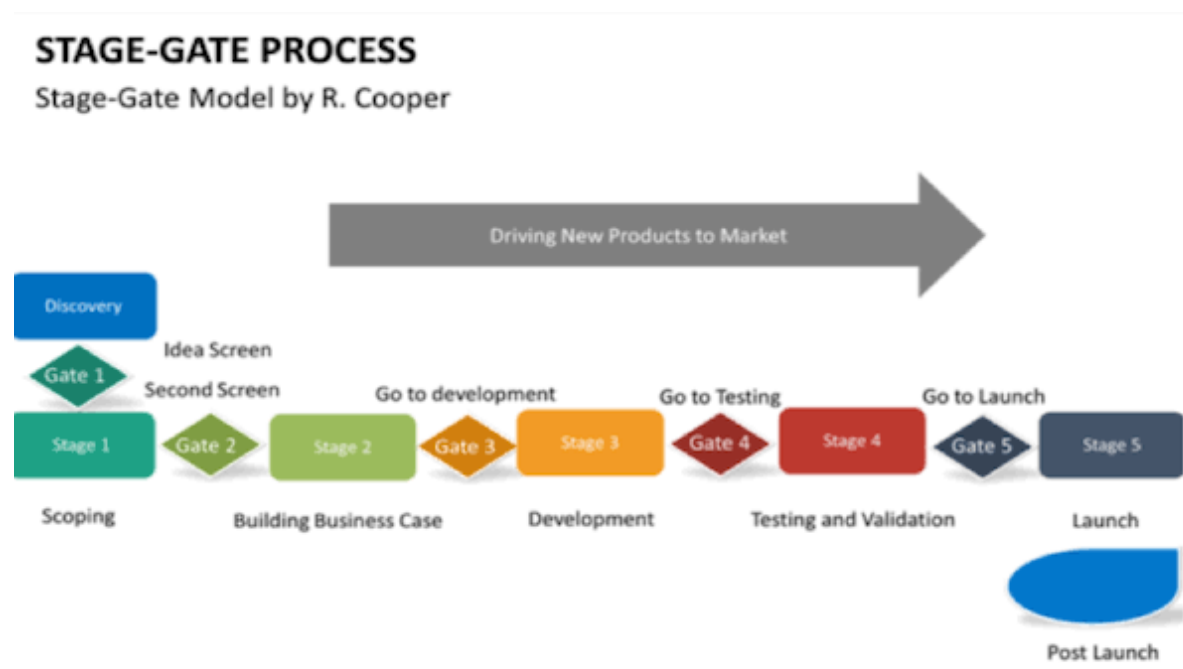
³⁷COOPER, (Robert Gravlin) : *Stage-Gate Systems : A New Tool For Managing New Products*, Business Horizon, Bloomington, 1990, pp. 44-54.

³⁸PERRIN, (Jacques) : *Concevoir l'innovation industrielle : méthodologie de conception de l'innovation*, éditions CNRS, Paris, 2001, pp.110-111.

La méthode Stage-Gate divise chaque projet en étapes distinctes et successives, séparées par des portes. Chaque porte marque le passage à l'étape suivante. La découpe séquentielle s'attache à éliminer les erreurs, organiser le développement d'un produit et contrôler les décisions.

Le Stage-Gate Process est constitué de cinq étapes et de cinq portes décisionnelles auxquelles deux autres étapes, l'une préliminaire et l'autre évaluative, peuvent être agrégées³⁹ :

Figure 2.3 : Modélisation du processus Stage-Gate



Source : <https://www.bpminstitute.org/resources/articles/stage-gate-process-tools-techniques-within-entreprise-excellence> (publié en mai 2017 consulté le 08/04/2019 à 16h00)

- L'étape préliminaire : Découverte (Discovery) : Cette étape consiste dans le développement de nouvelles idées présentant une opportunité pour l'entreprise.
- ⇒ **PORTE 1**- Filtre à idées (IdeaScreen) : l'équipe multifonction décide de concrétiser ou non les idées proposées selon une grille multicritères.
- **ETAPE 1**- Revue et perspectives (Scoping) : recherche générique préliminaire permettant le recueil de données factuelles sur le marché et ses perspectives

³⁹http://madwatch.net/dossier/dossier_stagegateprocess.pdf (publié le 28 /04/2008 consulté le 08/04/2019 à 14h00)

- ⇒ **PORTE 2-** Deuxième filtre (Second screen) : Ne sont retenus que les projets jugés porteurs en vertu de la recherche préliminaire
- **ETAPE 2-** Construction du simulateur d'activité (Build Business Case) : cette étape consiste dans une recherche marketing plus approfondie et dans l'établissement d'une fiche de définition et de justification du produit ainsi que d'un planning de réalisation du projet dans son ensemble.

- ⇒ **PORTE 3-** Passage au développement (go to development) : le management décide ou non d'engager des frais de développement pour le projet d'innovation présenté.
- **ETAPE 3-** Développement (Development) : conception et développement détaillés du nouveau produit. Essais préliminaires. Plans de production et de lancement.

- ⇒ **PORTE 4-** Passage au test (Go to testing) : A ce stade le management décide ou non de passer à l'étape de testing du produit.
- **ETAPE 4-** Testing et validation : essais approfondis sur le produit sur deux postes, le laboratoire et l'usine.

- ⇒ **PORTE 5-** Passage au lancement (GO to launch) : le management valide le lancement du produit
- **ETAPE 5-** Lancement (Launch) : Lancement sur le marché, production, exploitation, distribution, communication.

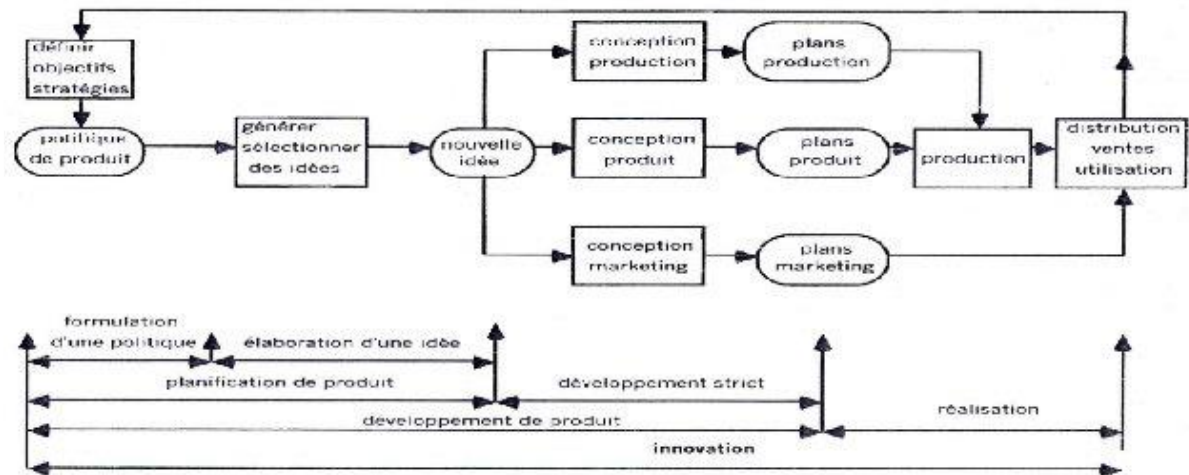
- L'étape évaluative : Evaluation post lancement (Post launch revue)

2-2-3 Le modèle de Roozenburg et Eekels

Roozenburg et Eekels ont proposé une modélisation du processus d'innovation. Le but est de faire apparaître le rôle de ce processus dans la mobilisation des fonctions de l'entreprise en partant d'une définition d'une stratégie jusqu'à la mise sur le marché d'un nouveau produit (ou d'un produit déjà commercialisé). Dans cette approche, la fabrication n'est qu'une phase simple du processus de production d'innovation au sein de l'entreprise.⁴⁰

⁴⁰PERRIN, (Jacques) : *Concevoir l'innovation industrielle : méthodologie de conception de l'innovation*, Op.cit, p115.

Figure 2.4 : Les phases du processus d'innovation selon le modèle de Roozenburg et Eekels



Source : Perrin (Jacques) : *Concevoir l'innovation industrielle : méthodologie de conception de l'innovation*, Op.cit, p 116.

Ce modèle montre comment sont choisies et formulées les idées, puis précisé l'interaction qui existe entre les différentes fonctions dans le processus de développement du produit. Ce dernier est le résultat des interactions entre la conception du produit, la conception de la production et la conception du plan marketing.⁴¹

2-2-4 The chainlinked model

En 1986, Kline S. et Rosenberg N. ont modélisé ce processus d'innovation en centrant leurs attentions sur le processus de conception. « *Ce modèle présente d'une manière détaillée les interactions et itérations qui caractérisent le processus d'innovation. Les activités de conception jouent dans cette modélisation, un rôle central pour donner une impulsion au processus d'innovation* »⁴². Ce modèle appelé « the chainlinked model » s'appuie sur plusieurs postulats :⁴³

- Le processus d'innovation n'est pas linéaire et hiérarchique.
- Le processus de conception joue un rôle central dans le processus d'innovation (Le processus de conception est un sous-processus du processus d'innovation, constitué d'une chaîne interconnecté d'étapes).

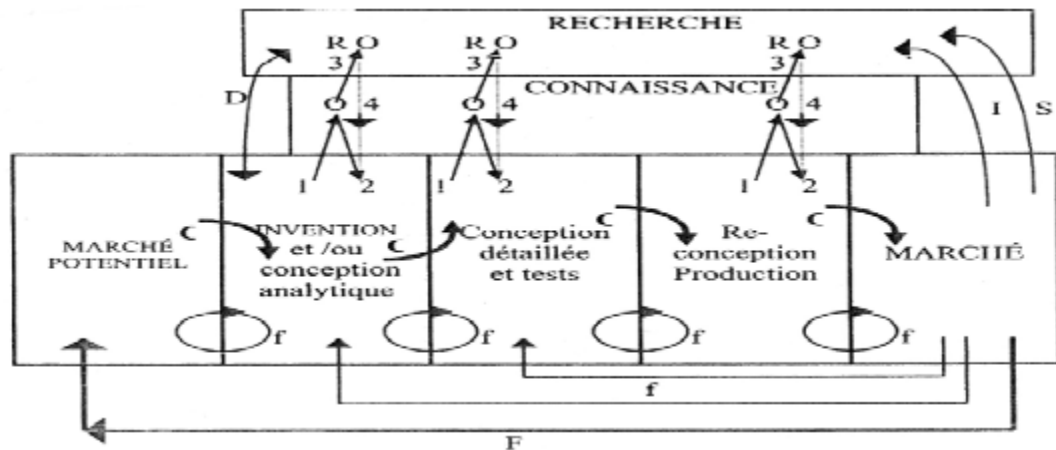
⁴¹MOULOU, (Yassine) : Op.cit, p.36

⁴²ROULET,(Nicolas) : *Modélisation du processus d'innovation technologique en PME-PMI :application à la conception d'une nouvelle technologie de fabrication*, Op.cit, p53.

⁴³CHOUTEAM, (Marianne) et VIEVARD, (Ludovic) : *L'innovation, un processus a décrypté*, Op.cit, p13.

- Les feed-backs sont envisageables à chaque étape.
- La science n'est plus l'élément central mais elle intervient.
- Certaines rétroactions peuvent émaner de l'innovation pour agir sur la recherche scientifique et sa dynamique (les relations ne sont pas unilatérales).

Figure 2.5: Le modèle de la chaîne interconnectée



Source : PERRIN, (Jacques) : *Concevoir l'innovation industrielle : méthodologie de conception de l'innovation*, op.cit, p.121.

Ce modèle de la chaîne interconnectée présente plusieurs processus d'innovation:⁴⁴

- Au départ il présente le processus principal d'innovation (ou chemin d'innovation) qui est constitué d'une suite d'activités de conception (de l'invention jusqu'aux activités de production et de distribution). Ce processus est indiqué dans la figure par la lettre C.
- Le deuxième type de processus d'innovation concerne les feed-backs entre les activités connexes qui sont indiquées par la lettre f. Où des feed-backs entre des activités non connexes de cette même chaîne (désignés par la lettre F).
- Le troisième type de processus concerne la formalisation de liens entre les domaines de la science et de l'innovation et plus particulièrement des connaissances et de la recherche (Relations 1 et 2), (relation 3), (relation D).
- Enfin le dernier processus est lié aux innovations technologiques qui contribuent également aux progrès de la recherche scientifique (indiqué par les lettres I et S).

⁴⁴PERRIN, (Jacques) : *Concevoir l'innovation industrielle : méthodologie de conception de l'innovation*, Op.cit, pp.121-122.

L'un des intérêts majeur du modèle de Kline et Rosenberg, est l'introduction d'interaction entre chacune des étapes du processus d'innovation, c'est un « processus interactionniste ». Par rapport au processus linéaire classique, la phase de conception est un élément central.

Deuxième apport majeur de ce modèle : l'importance donnée au marché. En effet, il montre que pour innover, il n'est pas systématiquement nécessaire de faire appel à la recherche. Cette dernière est mobilisée si la base de connaissances de l'entreprise n'est pas suffisante pour résoudre des problèmes qui surviennent dans le processus d'innovation. Cependant, il est possible de faire appel à la recherche tout au long du processus d'innovation et il existe un lien direct entre la recherche, l'invention et la conception. Il ne faut donc pas limiter l'innovation à la R&D car elle est le fruit d'un processus global dans lequel la R&D n'est qu'un ingrédient parmi d'autres.⁴⁵

Le processus d'innovation nécessite la mise en place d'une stratégie qui permet à partir d'une décision initiale d'envisager un certain nombre de scénarios pour l'action.⁴⁶

2-3 Gestion de l'innovation

L'innovation est aujourd'hui présente dans toutes les branches de l'entreprise : la vente, le service, la production, et même le management subit cette évolution.

Dans cette partie, nous présenterons le management de l'innovation et sa relation avec le management des connaissances.

2-3-1 Management de l'innovation

Au 19^{ème} siècle, posséder des coûts de production bas, procurait un avantage concurrentiel stratégique. La réduction de tous les coûts, en amont et en aval de la chaîne de production était le premier pas d'une réussite certaine. La démarche de réduction des coûts était parfaitement intégrée au management, et les entreprises qui ne maîtrisaient pas leurs coûts, se retrouvaient dans une position d'instabilité et de fragilité. Cette maîtrise des coûts constituait le premier axe stratégique d'un système de management, où les données financières étaient supérieures.

⁴⁵Chambre de Commerce et d'Industrie Paris Ile de France, *Débrider l'innovation : enjeux pour les entreprises et l'emploi, défi pour les politiques publiques*, rapport 20/11/2014.

⁴⁶MOULOUD, (Yassine) :Op.cit, p.37

Le management des coûts s'est ensuite globalisé, et les entreprises restées sur le marché possédaient toutes cet avantage majeur. Aussi, la recherche de la qualité est venue compléter le management des entreprises, procurant ainsi un nouvel avantage concurrentiel. La qualité revêt, dès lors, plusieurs formes, elle s'associe à la qualité des produits, à la satisfaction du client par la qualité des prestations et du service qu'il reçoit avant, pendant et après la vente. Cette recherche de qualité absolue touche aussi la relation entre l'entreprise et les différentes parties prenantes, qu'elles soient actionnaires, fournisseurs, salariés, collectivités et autres associations. De plus, la qualité est devenue un élément phare dans la stratégie d'entreprises et du management. Aussi, elle est même devenue un ticket d'entrée pour les secteurs de haute technologie comme l'automobile. Pour bâtir une réelle expertise dans son domaine, posséder une image de marque, la qualité demeure la base de tout système qui perdure dans le temps.

A l'heure actuelle, maîtriser ses coûts et avoir une démarche adéquate de qualité, est essentiel et vital, mais procure de moins en moins d'avantage concurrentiel. Le coût et la qualité sont les organes vitaux de l'entreprise, mais ils ont désormais perdus leur caractère stratégique et différenciant. Désormais, de nouveaux atouts sont nécessaires pour réussir et créer de la valeur ajoutée. Ce qui permettra à une entreprise de dépasser ses concurrents c'est sa capacité à innover, à découvrir de nouveaux procédés, de nouvelles idées qui feront toute la différence. Aussi, l'entreprise doit dès aujourd'hui apprendre à créer un système de management de l'innovation qui lui donnera un avantage stratégique. Beaucoup d'entreprises commencent à en faire la démarche car elles jugent leur position trop proche de celle de leurs concurrents. Ce système doit permettre aux entreprises de se démarquer en adoptant les meilleures pratiques en matière de management et de gestion de l'innovation.⁴⁷

2-3-1-1 Qu'est ce que le management de l'innovation :

En cohérence avec la stratégie de l'entreprise, le management de l'innovation consiste à mettre en place des moyens (financiers, humains...), des processus (gestion de projet, planification de la recherche...) et des routines (veille, études marketing, qualité, AMDEC, TRIZ, feedback...), en vue de canaliser les énergies des inventeurs, des ingénieurs, du personnel de l'entreprise pour construire et faire évoluer un corps de compétences (par achat, par partenariat ou par effort interne) à partir duquel on pourra élaborer des procédures, des produits et des services

⁴⁷PINAULT, (Rachel) : *le management de l'innovation : pourquoi l'entreprise doit-elle créer une stratégie d'innovation ?*, mémoire de master 2 professionnel en science du management (spécialité logistique), université Paris 1, 2006, pp.70-71.

nouveaux. Chaque nouveauté engendre l'acquisition d'un avantage concurrentiel, le développement d'une activité durablement rentable. L'innovation se trouve diffusée sur un marché que l'on aura identifié ou créé, et plus généralement, engendre de la valeur et des richesses pour l'entreprise. Le management de l'innovation recouvre : la stimulation d'idées nouvelles, le tri des idées produites, la sélection d'innovations pertinentes, la gestion des compétences et des moyens (internes et externes) requis par le projet, la prise en compte des impacts sociaux et organisationnels, la promotion de l'innovation et la mesure de la performance novatrice de la firme.⁴⁸

Le management de l'innovation a pour but de guider les entreprises pour établir, développer et maintenir un cadre pour intégrer un processus régulier d'innovation dans son organisation. La mise en place d'un tel système de management permet aux entreprises de devenir plus innovantes et d'améliorer leurs performances.⁴⁹

2-3-Pourquoi faut-il manager l'innovation ?

Les entreprises ont actuellement très peu de moyens et d'informations leur permettant de répondre au problème de la gestion de l'innovation à long terme. Mettre en place une organisation et des méthodes de gestion favorisant l'apparition d'innovations révolutionnaires est particulièrement difficile: la combinaison du degré de nouveauté de ce type d'innovations et de leur horizon de développement constitue un facteur d'incertitude important. Ainsi, les projets de recherche à long terme, mis en œuvre dans le but de faire émerger de telles innovations, sont caractérisés par l'apparition de risques élevés à différents niveaux.

Tout d'abord, toutes les idées nouvelles ne sont pas réalisées; seul un petit nombre d'entre elles est commercialisé, les autres restent de bonnes idées prospectives et éventuellement des voies alternatives possibles. Un autre type de risque résulte de l'incertitude relative à la forme des innovations lorsqu'elles apparaîtront sur le marché, aux utilisateurs qui seront les plus sensibilisés par le nouveau produit (professionnels, grand public.) et au moment opportun pour le lancement sur le marché. Ce risque est fortement lié à la difficulté, pour les entreprises, d'adapter la technologie aux besoins des utilisateurs avant les dernières étapes du processus.

⁴⁸<https://e-rse.net/wp-content/uploads/2017/03/Le-management-de-linnovation.pdf>(publié en mars 2017 consulté le 18/04/2019 à 14H45)

⁴⁹<https://www.be-nov-ouest.fr/le-management-de-linnovation-definition/>(publié le 26/08/2015 consulté le 18/04/2019 à 13h 00)

Les entreprises ont pris conscience de l'importance des innovations incrémentales et mettent en place actuellement différents types d'organisation dans le but de faciliter leur développement. Mais elles semblent également de plus en plus persuadées de la nécessité de mettre en œuvre des organisations et des méthodes de gestion spécifiques pour favoriser l'apparition d'innovations révolutionnaires. Peu d'études se sont intéressées au problème spécifique des innovations révolutionnaires; celles-ci sont le plus souvent traitées de la même manière que les innovations incrémentales. Or, la question de l'organisation et des méthodes de gestion se pose de façon différente dans le cas d'innovations radicales. Les entreprises répondent à ce problème par la mise en place de différents types de structures, à la fois isolées des opérations d'exploitation courante et en relation avec le reste de l'entreprise (centres d'innovation à long terme extérieurs à la firme, équipes de recherche spécifiques à l'intérieur des laboratoires de recherche...); toutefois ce type de structure engendre très souvent des conflits avec les concepts d'organisation et les systèmes existants.

Une amélioration de la situation des entreprises face à ce problème, nécessite une meilleure compréhension des mécanismes actuels. Des auteurs tels que Rosenbloom, ont effectué des recherches dans ce domaine; un des principaux objectifs est de mieux comprendre les raisons pour lesquelles, des entreprises, dans des situations apparemment comparables et face aux mêmes opportunités technologiques, adoptent des solutions techniques et organisationnelles différentes. Plus précisément, les questions qui se posent concernent les circonstances dans lesquelles une firme adopte un comportement innovateur, pourquoi elle choisit d'être "leader" ou "suiveur", les effets que ce choix implique sur l'organisation et la gestion du processus d'innovation.

Par ailleurs l'innovation est une activité à très forte valeur ajoutée pour l'entreprise mais qui est positivement corrélée au risque. Par conséquent, il est nécessaire d'en saisir les contours à travers une véritable réflexion, une organisation et une gestion adéquate de son processus.⁵⁰ Cette triple dimension s'explique par :⁵¹

- une réflexion parce que si l'on ne pense pas l'innovation n'existera pas ;
- une organisation, parce que dans la bataille de compétitivité et d'innovation, ce qui fait la différence est la capacité organisationnelle à faire émerger des projets innovants et à les intégrer dans le fonctionnement global de l'entreprise.

⁵⁰AMDAOUD,(Mounir) : *la gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable*, mémoire de magistère en sciences de gestion (option :management des entreprises), université Mouloud Mammeri, TiziOuzou, 2014,pp.50-51.

⁵¹ FERNEZ-WALSH.(Sandrine), ROMON,(François) : *Management de l'innovation :de la stratégie aux projets* ,2^{ème} édition, éditions Vuibert, Paris,2010 , p.53

- Et enfin, une gestion, comme toute activité qui s'accompagne de dépenses ou de coûts, il nécessaire d'en assurer la rentabilité pour en tirer un avantage notamment sur les concurrents.

Ainsi, l'innovation devient un objet de gestion à part entière à l'instar des activités d'exploitation de l'entreprise.

2-3-3 L'innovation le knowledge management (management de la connaissance)

La performance du management de l'innovation dans les entreprises ne relève pas uniquement du choix d'une structure organisationnelle adaptée mais également de la gestion des connaissances et des compétences.

Delà, une question nous vient à l'esprit : qu'est ce que la connaissance ?

Selon RIEUX : « *La connaissance apparaît donc comme de l'information qui a été traitée dans le cerveau d'individus par un processus d'interprétation, de mémorisation, d'apprentissage, c'est un stock d'information maîtrisée par une entité* »⁵².

Afin de mieux comprendre le terme connaissance, il faut absolument le différencier d'autres termes dont le sens peut prêter à confusion. Il nous semble, donc, nécessaire de connaître la différence entre donnée, information et connaissance.

Par définition, une donnée est un élément brut, qui n'a pas encore été interprétée, mis en contexte. Et c'est là toute la différence entre une information et une donnée. En effet, une information est par définition une donnée interprétée. En d'autres termes, la mise en contexte d'une donnée crée de la valeur ajoutée pour constituer une information. On peut considérer la connaissance comme une information comprise, c'est-à-dire assimilée et utilisée, qui permet d'aboutir à une action.⁵³

Nonaka et Takeuchi, deux experts du knowledge management, différencient deux formes de connaissance :⁵⁴

⁵²RIEUX,(Robert) : *Systèmes d'information et management des organisations*, 5^{ème} édition, éditions Vuibert, Paris, 2005, P. 16

⁵³<https://brunochaudet.wordpress.com/donnee-information-connaissance/> (publié le 30/03/2009 consulté le 17/04/2019 à 15h50)

⁵⁴Ibid

- La connaissance explicite :c'est la connaissance qui peut être clairement formalisée, structurée et définie de façon systématique par le biais du langage, d'objets, de schémas, d'images,...etc. pour cette raison, elle facilement transférable à quelqu'un d'autre, elle peut aussi être individuelle ou collective, au niveau collectif, la connaissance explicite est traduite sous la forme de règles, normes, codes, procédures écrites,...etc.
- La connaissance tacite est un attribut personnel, c'est la connaissance produite par les expériences passées, les valeurs, l'intuition et d'autres éléments dans un contexte particulier et spécifique. Pour cette raison, elle est difficile à formaliser et partager. Elle inclut aussi, des composants de deux domaines: technique et cognitif. Le côté technique recouvre les aptitudes concrètes. Le côté cognitif est de nature très personnelle.

Dans la pratique, il n'est pas toujours aisé de déterminer exactement à quel moment les données deviennent informations et à quel moment l'information devient connaissance. Il vaut mieux donc mobiliser les efforts vers la capitalisation de la connaissance et de la valeur ajoutée en vue de favoriser une cohérence d'entreprise et progresser le long du continuum : données, informations, connaissances et stratégie d'entreprise.

Dans le domaine interne de l'entreprise, la gestion des connaissances est en fait de la capitalisation des connaissances. Cette capitalisation a pour but d'aider la diffusion et l'organisation de l'information au sein d'une entreprise, ou plus globalement d'une organisation.

Le knowledge management est décrit comme le processus systématique de trouver, de choisir, d'organiser, d'interpréter et de présenter l'information de manière à améliorer la compréhension des collaborateurs faisant partie d'un centre d'intérêt spécifique.⁵⁵

Le management des connaissances ou knowledge management consiste à suivre une démarche stratégique pluridisciplinaire grâce à une utilisation optimale des connaissances de l'entreprise, ce management est support de l'innovation par :⁵⁶

⁵⁵BRESTONES, (Daniel) et ANTOINE,(Said) :*De la performance application au cas de l'intelligence économique(I.E) et du management des connaissances (K.M)*, in *vie & sciences de l'entreprise- revue de l'économie et l'entreprise*, N° 174– 17, Janvier 2017,p.182.

⁵⁶CHABANE CHAOUCH,(Drifa): *le management de l'innovation au sein des entreprises algériennes agroalimentaires : cas de cevitagro industrie*, mémoire de master en science de gestion (option :management des organisations), université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013, pp.42-43

- Le développement de la capacité d'innovation : avoir à sa disposition l'ensemble des connaissances d'une organisation par l'intermédiaire du référentiel de connaissances et être en contact avec les meilleurs experts par une culture du partage conduit inévitablement, si le système de gestion des connaissances fait partie de la vie intégrante de l'entreprise, à une nouvelle capacité d'innovation.
- Le développement de la capacité d'apprentissage : conséquence indirecte de la mise en place d'un référentiel des connaissances, la formation des nouveaux arrivants dans une organisation est facilitée et accélérée. De même pour les acteurs en place, la mise en commun de cours de formation en ligne par l'intermédiaire d'un référentiel des connaissances, et la possibilité d'y accéder à tout un moment, est un facteur de sécurisation tant à court terme (capacité à intégrer tout nouveau concept) qu'à plus long terme (capacité à évoluer par autoformation).

Ainsi, nous pouvons dire que le management des connaissances est une composante du management de l'innovation.

En conclusion, il faut bien retenir que l'innovation est un processus très complexe. Ce processus est affecté par une relation très forte entre l'entreprise et son environnement tant au niveau interne qu'externe. Dans cette relation complexe, il faut gérer une grande quantité de ressources, de connaissance, d'interrelation il est nécessaire de mettre en cohérence et d'harmoniser l'information les ressources et les technologies disponible. Tout cela avec but d'argumenter les possibilités de réussite de la stratégie mise en œuvre, et par conséquent, du succès d'une entreprise sur un marché très concurrentiel.

L'innovation, sous ses différentes formes est une force motrice de la croissance et sa relation profonde avec toutes les fonctions fondamentales de l'entreprise la rend vitale pour toute entreprise et cette innovation sera sûrement guidée par un entrepreneur innovateur.

Chapitre 3 :
Présentation
de l'entreprise

Incontestablement, le smartphone est devenu l'allié de chacun et depuis quelques temps, l'usage des applications prend de l'ampleur en Algérie, on perçoit ainsi l'étendue du phénomène de digitalisation des services. Que ce soit pour se faire livrer depuis un restaurant, pour se garer, pour faire ses courses ou commander un chauffeur, l'algérien développe de nouveaux réflexes et habitudes de consommation.

Le transport en Algérie pose un véritable problème que l'on soit véhiculé ou non. En voiture, il faut se montrer patient pour affronter les embouteillages ou trouver une place de parking et quand on n'est pas véhiculé, il faut bien se préparer, réfléchir au trajet et au meilleur moyen d'atteindre sa destination.

Les applications de VTC répondent donc à un besoin crucial qui n'avait jamais été satisfait auparavant, d'autant que nous vivons à une ère où le consommateur, devenu internaute, est constamment à la quête de gain de temps et de services personnalisés.¹

Le présent chapitre est consacré à présenter l'entreprise. Tout d'abord, nous présenterons le marché des VTC en Algérie en passant de la signification de ce terme à l'exposition des différentes applications proposant ce service sur le marché algérien. Ensuite, nous procéderons à la présentation de YA technologies éditrice de YAssir qui a fait l'objet de l'étude. Enfin, la dernière partie de ce chapitre sera consacrée à une analyse comparative entre les services proposés par Uber et ceux proposés par YAssir.

¹<http://alcomnet.com/transport-algerie-a-chacun-uber/> (publié le 04/10/2018 consulté le 28/03/2019)

3-1 Le marché des VTC en Algérie

Avec la démographie galopante et le faible développement des moyens de transport public, les Algériens, et particulièrement des grandes villes, la capitale spécialement, n'en finissent pas de subir les affres des déplacements urbains. Prendre un taxi relève du luxe surtout durant les heures de pointe. De plus, il faut s'aligner sur la direction du chauffeur de taxi.

L'émergence des « clandestins », ces « taxieurs » non déclarés et qui exercent illégalement, aura été une aubaine pour bon nombre d'utilisateurs. Outre leur disponibilité et leurs tarifs plus raisonnables, « les clandos » ne rechignent sur aucune destination. Seulement, ce service n'offre aucune sécurité ni assurance aux clients du fait que ces « opérateurs » ne sont ni déclarés, ni assurés.²

L'idéal serait d'allier la disponibilité et les tarifs des clandestins à la sécurité des taxis. Au grand bonheur des citoyens, depuis 2 ans déjà, une solution de mobilité urbaine aéclos en Algérie, le concept de VTC a été développé.

Avant de passer à la présentation de l'entreprise d'accueil, nous avons jugé utile de présenter le secteur des VTC en Algérie. Il s'agira, tout d'abord, d'expliquer le terme VTC et d'exposer l'origine de ce concept. Puis, nous donnerons un aperçu général de ce marché en Algérie. Enfin, nous procéderons à l'exposition des différentes applications de VTC présentes sur le marché algérien.

3-1-1: Les VTC : c'est quoi ?

Le terme VTC signifie « Voiture de Transport avec Chauffeur » ou « Voiture de Tourisme avec Chauffeur ». Ce concept consiste à mettre en relation des chauffeurs et des clients par le biais d'une application. Lorsqu'un individu a besoin de se déplacer en voiture, il utilise l'application et cette dernière le met en relation avec le chauffeur le plus proche. Non seulement, en quelques minutes, il a son VTC, mais aussi avec une qualité de service meilleure que celle proposée par les taxis.

L'idée est simple, l'application est simple, il fallait, seulement, y penser. Cette idée vient de Travis Kalanick, Garret Camp et Oscar Salazar en 2008 lorsque, à Paris, ils avaient du mal à trouver un taxi. Suite à ça, en 2009, ils lancent leur start-up, UBER, qui connaît un réel

²<http://www.motors-dz.com/actualites/le-utc-ou-les-taxis-des-temps-modernes-uber-fait-des-emules-en-algerie-part-i.html> (publié le 12/02/2019 consulté le 29/03/2019)

succès. Grâce à ce succès, le concept de VTC connaît une vulgarisation fulgurante à travers le monde.³

Mais pourquoi les VTC ont-ils autant de succès ?

D'une part, les VTC ont une maîtrise optimale du numérique. Dans une ère où la digitalisation s'impose, les sociétés traditionnelles de taxis ont totalement été dépassées. La grande majorité des sociétés de VTC utilisent leurs applications disponibles sur smartphones afin de se mettre en relation avec les clients, et ont très tôt fait la promotion de leurs services sur les réseaux sociaux. Cela a notamment permis d'attirer un public jeune.

D'autre part, le prix de la course d'un VTC est fixé à l'avance, cette transparence fait généralement la différence chez le client qui hésiterait à prendre un taxi ou un VTC.

3-1-2 : Les VTC en Algérie :

En Algérie, le concept de réserver un chauffeur facilement sur son smartphone à l'aide de la géo localisation atterrit en 2017 et finit vite par séduire les Algériens, qui vivent désormais cette expérience grâce à plusieurs applications, dont YAssir, la première à être lancée. En 2018, cette filière a suscité l'intérêt de plusieurs investisseurs et porteurs de projets, aboutissant à la naissance de presque dix autres applications.

Les VTC viennent renforcer le service de transport en Algérie et donner un plus que les autres opérateurs n'offrent pas, à savoir la disponibilité, les tarifs affichés, les chauffeurs privés, le ramassage et dépôt depuis et vers les lieux désirés.

Il faut dire que si le concept VTC séduit autant les chauffeurs que les consommateurs, c'est parce que ce service cible un créneau désorganisé. Un exemple où la technologie peut apporter des avantages et rendre service. Mais surtout, les startups qui portent ce marché s'affirment comme le nouveau porte-étendard de l'économie numérique en Algérie.

Cependant, il reste beaucoup de choses à réaliser sur ce marché, à commencer par un cadre réglementaire. Il faut noter que, contrairement aux autres pays où le concept a été adopté, l'activité de VTC n'est pas encadrée par la loi algérienne. Afin de régir leurs relations avec leurs partenaires et protéger les intérêts des utilisateurs, les sociétés de VTC algériennes sont obligées de s'inscrire sous des statuts différents.⁴

³<http://www.lexpressiondz.com/actualite/264931-1-uberisation.html> (publié le 19/04/2017 consulté le 29/03/2019)

⁴<http://www.nticweb.com/14-dossiers/9616-vtc-un-business-model-qui-r%C3%A9ussit-en-alg%C3%A9rie.html> (publié le 11/02/2019 consulté le 28/03/2019 à 16h)

3-1-3 : Les applications VTC en Algérie :

Yassir, TemTem, Coursa, Amir et Tymôou même Wassalni et Lahagni ambitionnent toutes d'être un "Uber" algérien et dominer une filière pas encore réglementée. Outre les services de base identiques, chacune de ces applications tend à se distinguer en offrant des fonctionnalités différentes à des clients algériens tantôt satisfaits tantôt sceptiques. Les chauffeurs, eux, semblent être les « gagnants collatéraux » d'un business model qui marche.

L'offre de base est simple. Ces applications mettent en relation des utilisateurs avec des conducteurs professionnels ou pas, néanmoins confirmés selon certaines conditions fixées par les sociétés. Une fois le service de transport sur commande assuré, ces dernières perçoivent une rémunération selon une marge préalablement établie. Toutefois, pour élargir leur clientèle, voir même séduire les utilisateurs de leurs concurrents, ces applications VTC proposent de nouvelles offres aux chauffeurs, promettent une meilleure tarification aux clients et annoncent régulièrement de nouvelles fonctionnalités.⁵

Le tableau ci-dessous énumère les différents VTC présents actuellement sur le marché et met en avant leurs principales forces et faiblesses :

Tableau 3.1: Les applications de VTC présentes sur le marché algérien.

N°	Application	Description	Points forts	Points faibles
01	YAssir	La 1 ^{ère} application de VTC lancée en Algérie. L'application continue de vulgariser son fonctionnement et de recruter des chauffeurs.	<ul style="list-style-type: none">• Grande base de données de chauffeurs• Elle couvre un grand nombre de wilayas (12)	<ul style="list-style-type: none">• Bugs de l'application• Pas les prix les plus compétitifs du marché.
02	TemTem	Positionnement premium : elle s'adresse aux professionnels à travers une offre business. L'application a lancé, en avril dernier, le 1 ^{er} service de Moto-taxi à Alger (transport de passagers et livraison de colis).	<ul style="list-style-type: none">• Système de parrainage : à chaque fois qu'un utilisateur recommande l'application à un ami et que ce dernier l'utilise,	<ul style="list-style-type: none">• Les prix les plus chers du marché.

⁵<http://www.nticweb.com/14-dossiers/9616-vtc-un-business-model-qui-r%C3%A9ussit-en-alg%C3%A9rie.html> (publié le 11/02/2019 consulté le 28/03/2019 à 16h)

			le premier a droit à une course gratuite ou un bonus.	
03	Coursa	Disponible depuis le 31 mars 2018 à Alger, l'application s'impose face à ses concurrents grâce à ses prix bas.	<ul style="list-style-type: none"> • Prix très compétitifs. • Recommander par plusieurs « influenceuse » 	<ul style="list-style-type: none"> • Service disponible uniquement à Alger.
04	Tymô	<p>Dans un premier temps, l'application a débarqué dans les rues d'Alger dans le but de conquérir le marché algérien. Elle offre une expérience complète à des prix très compétitifs.</p> <p>Elle se distingue de ses concurrents à travers la variété des services qu'elle propose. Autre avantage, une fois arrivé à destination le client peut régler sa course en espèce ou avec sa carte CIB.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prix compétitifs • Utilisation facile et intuitive • Propose une variété de services : girls drive girls, car types (le client peut choisir le type du véhicule avant sa réservation) • Le client peut suivre l'avancement de son chauffeur par GPS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Service disponible uniquement à Alger.
05	Amir	Amir est un service de chauffeurs privés disponible à Oran actuellement. L'application a pour objectif de s'étendre aux grandes villes	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de retour négatif de la part des chauffeurs partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> • En Algérie, le service est disponible uniquement à Oran

		algériennes.	<ul style="list-style-type: none"> • Prix attractifs 	
06	Wesselni	<p>L'entreprise dispose de sa propre flotte de véhicule. Loin d'être un service VTC à part entière, Wesselni reste toutefois une option pour les utilisateurs voulant se déplacer à Alger et Oran.</p> <p>Un numéro de téléphone est mis à disposition des personnes à mobilité réduite pour joindre le service Wesselni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les chauffeurs sont affiliés à la CNAS (Caisse Nationale d'Assurance Sociale) • L'entreprise ne prélève aucune commission : les chauffeurs payent un abonnement de 3000 da/mois. • Aucune course n'est refusée • Service disponible H24 sans tarif de nuit 	<ul style="list-style-type: none"> • Interface d'inscription, non intuitive • De nombreux bugs de l'application
07	Lahagni	Tout comme Wesselni, l'entreprise dispose de sa propre flotte de véhicule.	<ul style="list-style-type: none"> • L'application couvre l'ensemble du territoire national (48 wilayas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Site web non opérationnel • Application disponible uniquement en version Android • Multitude d'avis négatifs sur les réseaux sociaux.

08	Careem	<p>L'entreprise est basée à Dubaï et opère actuellement dans 53 villes au Moyen-Orient.</p> <p>Pour lancer son service en Algérie, l'entreprise à commencer à recruter. De plus, Careem a créée une page facebook dédiée à l'Algérie.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Notons qu'Uber a annoncé avoir racheté Careem pour 3,1 milliards de dollars. Careem deviendra une filiale à 100% d'Uber au premier trimestre 2020 mais continuera à opérer sous sa marque.⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir faire bien rodé 	
09	Heetch	<p>La plateforme française de VTC arrivera bientôt en Algérie, annonce faite par son cofondateur Teddy Pellerin. Son arrivée est prévue pour fin 2019.</p> <p>L'entreprise à déjà débiter le recrutement des chauffeurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir faire bien rodé 	

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire : Après avoir fait le tour des applications VTC présentes sur le marché, nous remarquons l'existence de deux business model :

- Le premier : L'entreprise est un intermédiaire de mise en relation entre un client potentiel et un prestataire de service (chauffeur) à travers son application mobile. Les chauffeurs sont indépendants et doivent posséder leur propre véhicule. Ainsi, chaque

⁶https://www.huffpostmaghreb.com/entry/rachete-par-uber-voici-comment-careem-compte-poursuivre-son-developpement-au-maroc_mg_5c9b81d2e4b072a7f602b009 (publié le 27/03/2019 consulté le 17/05/2019 à 00h40)

fin du mois, l'entreprise prélève une commission sur le prix de chaque course réalisé par ses partenaires. C'est le modèle choisi par YAssir.

- Le deuxième : L'entreprise dispose de sa propre flotte de véhicules qu'elle met à disposition de ses chauffeurs. Ces derniers ne versent aucune commission à l'entreprise et la totalité des bénéfices des courses leur revient. Cependant, ils payent des frais d'abonnements fixes chaque mois. C'est le cas de Wesselni.

Pour ce second modèle, les investissements de départ sont plus lourds et la rentabilité est plus difficile à atteindre.

Notons également que les deux géants, Careem et Heetch, feront bientôt leurs arrivées en Algérie. Les deux entreprises ont déjà commencé à recruter.

3.2 Présentation de YA technologies

L'objet de cette partie est de présenter l'entreprise d'accueil YA Technologies. En effet, l'entreprise sera présentée sous ses différents aspects : son évolution, sa structure et ses services.

3.2.1 Qu'est ce que YA technologies ?

YA Technologies est joint-venture entre la société américaine MN Technologies et la société algérienne Wassil TIC Service dont les principaux associés sont des Algériens expatriés aux Etats-Unis. C'est une Société A Responsabilité Limitée (SARL) créée en janvier 2017 avec un capital de 100 000 dz dont le siège social est situé à la micro zone d'activités de Saïd Hamdine, lot n°11, Bir Mourad Raïs, Alger.

YA Technologies ambitionne de changer la façon dont les services quotidiens sont fournis en Algérie et en Afrique, grâce à des technologies high-tech digitales et mobiles innovantes, en alliant un savoir-faire et un partage de connaissances entre la SiliconValley et l'écosystème algérien. Sa mission ne se limite pas seulement à servir des gens. L'entreprise ambitionne de créer un marché pour apporter aux gens ce dont ils ont besoin tout en insufflant des valeurs sociales.

YA Technologies, notamment connu pour son service de transport YAssir.

3-2-1-1 YAssir, c'est quoi ?

YAssir est une filiale de YA technologies qui est affilié au ministère du transport comme un prestataire de services de location de voitures avec chauffeurs. Afin de régulariser cette activité, le responsable juridique de YAssir est en étroite collaboration avec une commission interministérielle. En attendant, les chauffeurs sont considérés comme des partenaires.

YAssir est une application développée en Algérie qui propose une solution technologique permettant de révolutionner le service de transport grâce à la géo-localisation. C'est un service de transport innovant qu'on peut utiliser avec son smartphone. Ce produit fortement inspiré d'Uber, le géant américain, a été toutefois adapté au marché algérien. Lancée dans sa version test le 12 juillet 2017 et dans sa version commerciale le 17 septembre 2017, YAssir est la première application mobile en Algérie à connecter des usagers à des chauffeurs de VTC via smartphone.

L'application est disponible en deux versions, Android et iOS, et se caractérise par :⁷

- Sa simplicité d'usage : il suffit d'un clic pour réserver un chauffeur qui vous emmènera là où vous souhaitez aller.
- Sa disponibilité : ce service est disponible à tout moment (24h/24 et 7j/7). Actuellement, YAssir est présente dans 12 wilayas (Alger, Oran, Constantine, Tlemcen, Blida, Tipaza, Bejaia, Batna, Sétif, Boumerdes, Tizi-Ouzou et Annaba).
- Au meilleur prix : les prix pratiqués sont fixés en tenant compte du marché et des différents prix des transports.

3-2-1-2 Quelques chiffres clés :

Aujourd'hui YAssir c'est :

- 10 000 chauffeurs.
- 100 employés directs (CDI / CDD).
- 1 million de téléchargements.
- 30 millions de kilomètres parcourus.

3-2-1-2 Son effectif :

Tableau 3.2 : L'évolution du nombre d'employés directs (CDI et CDD) de YAssir depuis son lancement en 2017

Années	2017		2018	2019
	1 ^{er} semestre	2 ^{eme} semestre		
Nombre d'employés	05	15	45	100

Source : Données internes de l'entreprise

⁷https://www.yassir.io/rider_what_is_yassir.html (consulté le 09/05/2019 à 22h24)

Tableau 3.3: L'évolution du nombre de partenaires chauffeurs de YAssir depuis son lancement

Années	2017	2018	2019
Nombre de partenaires chauffeurs	800	5000	10 000

Source : Données internes de l'entreprise

Commentaire : Le nombre d'employés directs (CDI et CDD) et indirects (partenaires chauffeurs) connaît une augmentation rapide et régulière due à l'expansion de YAssir sur le territoire national ainsi qu'à la vulgarisation de ce service de transport.

3-2-2 L'organisation de YA Technologies

Avant de décrire le service marketing en mettant en avant les missions de chaque poste, nous allons procéder à la présentation de la structure organisationnelle de YA Technologies.

3-2-2-1 Description de l'organigramme :

Afin de mieux connaître l'entreprise YA Technologies, il convient de présenter toutes ses structures fonctionnelles à travers son organigramme (voir annexe n°01). Les fonctions représentent les différents services de l'entreprise.

L'entreprise est constituée d'un CEO (ChiefExecutiveOfficer), qui est également l'un de ses fondateurs. Sa mission principale est d'établir les stratégies d'évolution et de développement de YA Technologies en mettant en place une feuille de route stratégique.

L'organisation compte plusieurs services qui ont chacun des fonctions bien spécifiques à assurer :

- **Human Ressources:**Elabore la politique de gestion des ressources humaines, les stratégies de recrutement, la politique de rémunération et développe les programmes de motivations du personnel.
- **Legal :** Assure l'aspect réglementaire et juridique de l'entreprise. Ce service est en étroite collaboration avec les ministères concernés dans le but de réglementer son activité.
- **Finance & Administration :**Garant des règles financières et du respect total de la législation algérienne en matière de finance. Ce service a pour mission :
 - d'assurer le suivi des transactions de l'entreprise ;

- d'assurer le suivi des comptes et la gestion comptable de l'entreprise ;
- d'élaborer les états financiers ;
- d'assurer l'archivage des documents et des pièces comptables.
- **Operations** :Ce service intervient sur deux axes principaux qui sont l'expérience client et l'expérience chauffeur en essayant de trouver un équilibre entre les deux.
- **Product Design** :Ce service a pour rôle de designer l'image de YAssir. Une image qui doit, à la fois, inspirer confiance mais aussi être jeune et simple. Au sein de l'entreprise, le Product Designer s'assure que les fonctionnalités sont porteuses de sens pour les utilisateurs. Ses missions sont les suivantes :
 - Identifier le besoin : il est indispensable d'identifier les besoins pour tenter d'apporter des solutions à des problèmes ou des manques. Ça part généralement de retours d'utilisateurs ou d'une idée.
 - Veiller : la veille permet de s'inspirer de tout ce qui a déjà été fait pour améliorer l'expérience utilisateur.
 - Concevoir et tester : cette phase a pour objectif de concevoir une application esthétique, fonctionnelle et intuitive.
 - Livraison des éléments : une fois la conception terminée, il livre les éléments à l'équipe de développement.
- **Engineering**:Il produit toutes les études techniques. Il a pour principales missions de :
 - Analyser les besoins techniques des projets, les coordonner et les optimiser afin de fournir les prestations techniques nécessaires à la production d'offres et à la réalisation des contrats.
 - Organiser la veille technologique.
 - Proposer des choix dans les outils et les méthodes à mettre en œuvre.
 - Promouvoir l'expertise dans les différentes spécialités de l'ingénierie.
 - Donner les orientations en recherche et développement.
- **Sales**: Ce service s'adresse à des entreprises et doit les amener jusqu'à la signature du contrat. Par la suite, il se charge du traitement des réclamations et s'assure de la satisfaction à long terme.
- **Product management**:Ce service est en charge du développement de nouveaux produits. Il travaille en étroite collaboration avec le service marketing et les développeurs. Son rôle est de déterminer avec précision les : « quand, comment, quoi et pourquoi » d'un nouveau produit.

- Marketing : Actuellement, l'équipe marketing au sein de YA Technologies est constituée de huit personnes. Les différents postes de ce service sont décrits ci-dessous :

- Directrice Marketing : Sur l'aspect stratégique, la directrice marketing de YAssir a pour mission de détecter les nouvelles opportunités de marchés et de produits. Au niveau opérationnel, elle supervise l'équipe marketing, le développement et le lancement des produits ainsi que la mise en œuvre des actions promotionnelles. Enfin, elle réadapte la stratégie marketing en fonction des résultats de l'analyse faite par le data scientist.

- Community Manager : Au sein de la compagnie, le community manager se charge des missions suivantes :

- Fédérer et gérer la communauté des internautes via l'animation des réseaux sociaux.
- Création de contenu en fonction de la cible (newsletter, articles, images, jeux concours, ... etc)
- Augmenter la visibilité de YAssir sur le web (Facebook, Instagram, LinkedIn)

Son objectif ultime est de développer la notoriété de YAssir et sa e-réputation. De plus, la démarche d'échange avec le consommateur permet de le fidéliser.

- Marketing Manager Offline&PartnershipDeveloper : Elle crée, développe et gère des programmes de partenariats avec des entreprises tierces. Les tâches qu'elle réalise sont énumérées ci-dessous :

- Assurer une veille afin d'identifier tous les partenaires potentiels.
- Négocier et signer des contrats de partenariats.
- Définir le contenu et les axes des programmes de partenariats.
- Analyser les résultats pour évaluer les performances et la rentabilité de chaque contrat.

- Marketing Digital Manager : Le responsable marketing digital a pour rôle de développer les différents leviers marketing web de YAssir (référencement naturel,

référencement payant, affiliation ...). Il s'occupe également de la détermination des axes d'optimisation du site d'un point de vue ergonomie et parcours clients.

En contact avec la direction générale, il définit la stratégie digitale et met en œuvre un plan d'animation répondant aux objectifs de l'entreprise.

- Public Relation Manager: Elle a pour objectif de promouvoir et valoriser l'image de YAssir auprès de ses publics (clients, journalistes, prospects, ...). Ses missions sont les suivantes :
 - ➔ Concevoir des supports de communication (dossiers et communiqués de presse).
 - ➔ Organiser des événements (conférences de presse).
 - ➔ Elaborer et diffuser les messages clés de l'entreprise, qui sont en cohérence avec sa stratégie de communication, auprès des journalistes et « influenceurs » ciblés.

- Data Scientist : Il mesure et analyse les retombées de chaque action entreprise par YAssir et détermine des actions correctives en fonction des résultats et de l'évolution du marché.

- Chef de projet marketing : Le chef de projet marketing intervient en premier lieu en amont. C'est lui qui élabore le cahier des charges en prenant en compte les éléments financiers, techniques et juridiques nécessaires au bon déroulement du projet. Ensuite, il se charge de la coordination entre les différents services de l'entreprise pour que les délais et le budget soient respectés. Enfin, une fois le cahier des charges et le planning validés, il s'assure du bon déroulement de la réalisation du projet. Le chef de projet se charge donc de l'élaboration et le suivi du projet marketing.

3-2-2-2 Objectifs de YAssir :

Dans le cadre de son plan d'expansion soigneusement étudié, YAssir prévoit d'avoir plus de 100 000 conducteurs à travers l'Algérie et plus de 3 000 000 de clients dans tout le territoire national, et ce, d'ici fin 2019.

YAssir souhaiterait accompagner les efforts déjà fournis par l'état algérien. L'application veut s'établir comme support à tous les professionnels de transport désirant augmenter leur rentabilité à travers l'amélioration de leur service et réduire leur temps mort. En outre, YAssir agit également dans une optique d'aide à l'encadrement des activités de transport illégale en offrant la possibilité de collaboration à chaque individu souhaitant gagner de l'argent en utilisant son véhicule.

Cependant, YAssir n'est pas seulement une solution de transport ou juste une application mobile parmi tant d'autres. YAssir se démarque par son histoire, c'est un véritable modèle de « success story » à l'algérienne. YAssir souhaiterait infuser des valeurs sociales, notamment celle du partage et de la confiance.

YAssir veut faire partie d'une vraie révolution technologique en Algérie. Le secteur digital est devenu le secteur clef pour une croissance économique moderne. L'Algérie d'aujourd'hui avance à grands pas vers le développement de ce secteur crucial et encourage les talents algériens à créer leurs start-up.

3-2-3 Les services proposés par YAssir

L'entreprise cible deux catégories de clients : les particuliers et les entreprises. Elle propose des services adaptés à chaque segment.

3-2-3-1 B to C : YAssir

YAssir est une plateforme de mise en relation entre un client potentiel et un chauffeur (prestataire de service). Cette application donne la possibilité aux utilisateurs de gérer leurs déplacements à partir de leur smartphone à n'importe quel moment. En effet, les chauffeurs partenaires sont disponibles 24h/24 et 7j/7.

Pour demander un YAssir, le client devra suivre les étapes suivantes (annexe n°02):

- Installer l'application qui est disponible en versions iOS et Android.
- Insérer ses informations personnelles.
- Entrer sa position (point de départ) et sa destination.
- Cliquer sur « Demander un YAssir ».

Suite à cette dernière étape, le prix de la course sera affiché en fonction de la distance à effectuer. Ainsi, l'utilisateur pourra valider sa demande ou non.

Dès que sa demande est validée et est acceptée par le partenaire-chauffeur, l'utilisateur connaît l'identité de son chauffeur grâce à son nom, la marque de la voiture utilisée et son numéro

d'immatriculation, ainsi que l'évaluation faite par les précédents passagers. Une fois arrivé à destination, l'utilisateur règle le chauffeur et quitte le véhicule. À la fin de chaque course, l'utilisateur évalue le chauffeur en lui donnant une note de 0 à 5. Le partenaire-chauffeur doit conserver une note minimale de 4,5 pour garder son privilège d'utiliser l'application. L'utilisateur peut aussi commenter la course et chaque plainte sera traitée par un employé de YAssir. Quant au partenairechauffeur, il doit aussi évaluer son passager à la fin de la course, établissant ainsi une relation de respect entre les deux personnes.

3-2-3-2 B to B : YAssir business

Une plateforme YAssir conçue spécialement pour les entreprises est désormais disponible pour les compagnies désirant externaliser la fonction du transport. Cette solution offre une gestion optimale afin de réduire les frais liés à l'entretien du parc automobile et sert comme alternative à l'acquisition de nouveaux véhicules pour les différents besoins du transport. Avec YAssir Business, l'entreprise n'a plus besoin de recruter un nombre de chauffeurs important pour assurer un service 24H/24H.

YAssir business est donc une alternative à une gestion lourde et coûteuse. Le client professionnel pourra ainsi :

- Gérer les autorisations et les niveaux de validation des utilisateurs en conformité avec la politique de déplacement de son organisation (gestion globale centralisée).
- Centraliser et contrôler les coûts liés au transport : l'entreprise paye ce qu'elle consomme et a la possibilité d'attribuer des budgets ou des limites de dépenses par business unit, départements et employés.
- Simplifier l'ensemble de ses déplacements : le client pourra commander ses courses où qu'il soit à partir du tableau de bord (voir annexe n°03) ou de l'application mobile synchronisée au tableau de bord de l'entreprise.
- Accéder aux données de l'ensemble des trajets en temps réel (heures, trajet, frais).

3-2-3-3 Sélection des partenaires chauffeurs :

❖ Les conditions d'adhésion :

Pour devenir partenaire chauffeur avec YAssir, il faut remplir les conditions suivantes :

- Être âgé de 25 ans ou plus.
- Disposer d'un permis de conduire de plus de deux ans.
- Disposer d'un casier judiciaire vierge.

- Disposer d'un smartphone + 3G.

Il faudra également fournir les documents cités ci-dessous :

- Photocopie de la carte d'identité nationale et du permis de conduire.
- Photocopie des papiers du véhicule (carte grise, assurance et contrôle technique).
- Casier judiciaire N°03 moins de 3mois.
- Certificat de résidence.
- Certificat médical de bonne santé.

❖ Les étapes à suivre pour s'inscrire :

Pour s'inscrire, il faut suivre les étapes suivantes :

- Remplir la fiche de renseignement : Le partenaire-chauffeur devra remplir une demande d'adhésion (voir annexe n°04) contenant ses informations personnelles et celles du véhicule.
- Vérification du véhicule : Le véhicule sera vérifié par un des experts YAssir et devra répondre aux critères suivants :
 - ➔ Véhicule récent (moins de 10ans) et en bon état,
 - ➔ Double Airbag (côté passager et côté conducteur),
 - ➔ 4 portes (4 à 9 places),
 - ➔ Être en adéquation avec la loi : Assurance du véhicule en vigueur.
- Assister à la formation : Avant l'intégration de chaque chauffeur, une formation détaillée sur le code de la route, l'utilisation de l'application et les règles générales de bonne conduite avec les clients est obligatoire.

3-3 Uber Vs YAssir :

Ayant une vision de diversification et d'expansion rapide, YAssir est à la quête de développement. Le benchmarking est, en effet, une pratique lui permettant un gain de temps à travers l'apprentissage partant de l'expérience des autres.

Dans cette partie, nous avons essayé d'élaborer un benchmarking par rapport au géant américain, Uber. En effet, cette analyse comparative nous permettra d'exposer les similitudes ainsi que les différences entre les pratiques des deux compagnies de VTC. A travers ce

benchmarking, nous avons voulu détecter les nouveaux services que YAssir pourrait proposer à sa clientèle.

Il est à noter que pour l'élaboration du tableau ci-dessous, nous nous sommes basées principalement sur les sites respectifs des deux entreprises, des documentaires sur Uber et certaines informations fournies par la start-up algérienne.

Tableau 3.4 : Uber VS YAssir

UBER	YAssir
<u>Description</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Création : 2009 • Forme juridique : Société à Capitaux Privés • Siège social : San Francisco, Etats Unis • PDG : DARA KHOSROSHAHI (depuis 28/08/2017) • Société mère : Soft Bank • Site web : www.uber.com • Produit : VTC 	<ul style="list-style-type: none"> • Création : 2017 • Forme juridique : Société A Responsabilité Limité • Siège social : SaidHamdin, Alger • PDG : MEHDI YETTOU • Société mère : YA Technologies • Site web : www.yassir.io • Produit : VTC
<u>Produits</u>	
<p>En France, Uber propose plusieurs services disponibles sur une même et seule application. Ces services se différencient en fonction du type de véhicule, du tarif et du type de chauffeur (professionnel, particulier régulier ou occasionnel), et proposent des tarifs différenciés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • UberX : Chauffeur professionnel proposant des berlines. • Uber Berline : Chauffeur 	<p>Actuellement, YAssir propose deux services :</p> <ul style="list-style-type: none"> • YAssir : Conducteurs particuliers ou professionnels au volant de leur propre véhicule personnel. Ce service est destiné aux particuliers. • YAssir Business : Conducteurs particuliers ou professionnels au volant de leur propre véhicule personnel. Ce service est destiné

<p>professionnel proposant des berlines de luxe.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uber Van : Conducteurs professionnels proposant des vans (capacité de 6 personnes). • Uber Pop : Conducteurs particuliers occasionnels au volant de leur véhicule personnel (service suspendu depuis le 03/07/2015 en France). • Uber Pool : service permettant de partager son trajet avec un autre passager situé au même endroit et allant dans la même direction. • Uber Green : Chauffeurs professionnels proposant des véhicules électriques ou hybrides. • Uber Access : Chauffeurs professionnels proposant des véhicules adaptés aux personnes à mobilité réduite. • UberEats : proposant la livraison de repas en provenance de restaurants. Ce service nécessite l'application UberEats. 	<p>aux professionnels et nécessite l'application YAssir business.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un service de livraison de repas en provenance de restaurants sera prochainement disponible. • La fonctionnalité « choisir le type de véhicule » sera prochainement opérationnelle.
<p><u>Sélection des chauffeurs</u></p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir une carte VTC (autorisation de transport) délivrée à l'issue d'un examen. • Créer sa société (choisir sa structure juridique) : pour devenir chauffeur, il est nécessaire de disposer d'une structure de facturation. C'est ce qui 	<p>Pour devenir partenaire chauffeur avec YAssir, il faut remplir les conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Être âgé de 25 ans ou plus. • Disposer d'un permis de conduire de plus de deux ans. • Disposer d'un casier judiciaire

<p>permet au chauffeur de donner un cadre juridique à son activité de VTC.</p> <ul style="list-style-type: none">• Trouver un véhicule (location courte durée, location longue durée ou achat) adapté à l'activité de VTC. <p style="text-align: center;">→ Caractéristiques requises du véhicule :</p> <ul style="list-style-type: none">○ Entre 4 et 9 places, chauffeur compris.○ Moins de 6ans (sauf pour les véhicules de collection).○ Au moins 4 portes.○ Des dimensions minimales de : 4,50m x 1,70m.○ Un moteur d'une puissance nette supérieure ou égale à 84 kW. <p>Ces conditions ne s'appliquent pas aux véhicules électriques et hybrides.</p> <ul style="list-style-type: none">○ Contrôle technique annuel.○ Assurance automobile spécifique au transport de personnes. <p style="text-align: center;">→ Compétences professionnelles :</p> <ul style="list-style-type: none">○ Etre titulaire du permis B en cours de validité, depuis plus de 3 ans.○ Obtenir une attestation d'aptitude physique délivrée par le préfet.○ Réussir un examen (qui remplace la formation initiale de 250 heures) ou avoir une expérience de chauffeur professionnel de transport de personnes, d'au moins 1 an au cours	<p>vierge.</p> <ul style="list-style-type: none">• Disposer d'un smartphone + 3G. <p>Il faudra également fournir les documents cités ci-dessous :</p> <ul style="list-style-type: none">• Photocopie de la carte d'identité nationale et du permis de conduire.• Photocopie des papiers du véhicule (carte grise, assurance et contrôle technique).• Casier judiciaire N°03 moins de 3mois.• Certificat de résidence.• Certificat médical de bonne santé. <p style="text-align: center;">→ Les étapes à suivre pour s'inscrire :</p> <p>Pour s'inscrire, il faut suivre les étapes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">• Remplir la fiche de renseignement : Le partenaire-chauffeur devra remplir une demande d'adhésion (voir annexe n°03) contenant ses informations personnelles et celles du véhicule.• Vérification du véhicule : Le véhicule sera vérifié par un des experts YAssir et devra répondre aux critères suivants :
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>des 10 années précédentes.</p> <p>Les chauffeurs condamnés pour certains délits (peine d'au moins 6 mois de prison pour vol, abus de confiance, délit du code de la route notamment) ne peuvent pas exercer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'enregistrer à la TVA car UBER est une société établie dans un autre état membre de l'union européenne (Pays-Bas). 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Véhicule récent (moins de 10ans) et en bon état. ○ Double Airbag (côté passager et côté conducteur). ○ 4 portes (4 à 9 places). ○ Être en adéquation avec la loi : Assurance du véhicule en vigueur. <ul style="list-style-type: none"> • Assister à la formation : Avant l'intégration de chaque chauffeur, une formation détaillée sur le code de la route, l'utilisation de l'application et les règles générales de bonne conduite avec les clients est obligatoire.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Utilisation de l'application

<p>Pour devenir utilisateur Uber, il suffit d'avoir un téléphone intelligent et une carte de crédit.</p> <p>➔ Etapes à suivre pour l'utilisation de l'application :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ S'inscrire sur le site ou via l'application en insérant son nom et prénom ainsi que son email et son numéro. ○ Saisir sa destination dans le champ « Où allez-vous ? ». ○ Choisir le type de véhicule. Suite à cela, le tarif vous sera donné. <p>Dès que sa demande acceptée, l'utilisateur peut littéralement voir la voiture qu'il a</p>	<p>Pour devenir utilisateur YAssir, il suffit d'avoir un téléphone intelligent.</p> <p>➔ Etapes à suivre pour l'utilisation de l'application :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Installer l'application. ○ Insérer son numéro. ○ Entrer sa position (point de départ) et sa destination. ○ Cliquer sur « Demander un chauffeur ». ○ Le prix vous sera donné. Ainsi, l'utilisateur pourra valider sa demande ou non. <p>Dès que sa demande est validée et est</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>commandée venir vers lui sur la carte (grâce au GPS).</p> <p>L'application permet à l'utilisateur d'accéder au profil du chauffeur. Il connaît l'identité de son chauffeur grâce à sa photo et son nom, la marque de la voiture utilisée et son numéro d'immatriculation, ainsi que l'évaluation faite par les précédents passagers</p> <p>Le paiement est automatiquement réalisé à la fin de la course par prélèvement bancaire et un reçu détaillé lui est envoyé par courriel évitant ainsi toute manipulation d'argent comptant.</p> <p>À la fin de chaque course, l'utilisateur évalue le chauffeur en lui donnant une note de 0 à 5.</p> <p>Le partenaire-chauffeur doit conserver une note minimale de 4,5 sinon il sera convoqué par Uber.</p> <p>L'utilisateur peut aussi commenter la course et chaque plainte sera traitée dans un délai maximal de 6 heures par un employé d'Uber.</p> <p>Le chauffeur-partenaire quant à lui est suspendu jusqu'à résolution du problème.</p>	<p>acceptée par le partenaire-chauffeur, l'utilisateur connaît l'identité de son chauffeur grâce à son nom, la marque de la voiture utilisée et son numéro d'immatriculation, ainsi que l'évaluation faite par les précédents passagers.</p> <p>Une fois arrivé à destination, l'utilisateur règle le chauffeur par espèces.</p> <p>À la fin de chaque course, l'utilisateur évalue le chauffeur en lui donnant une note de 0 à 5.</p> <p>Le partenaire-chauffeur doit conserver une note minimale de 4,5 pour garder son privilège d'utiliser l'application. L'utilisateur peut commenter la course et chaque plainte sera traitée par un employé de YAssir. Le temps de prise en charge du traitement de la plainte est estimé entre 24h et une semaine, tout dépend de sa gravité.</p> <p>Le partenaire chauffeur doit aussi évaluer son passager à la fin de la course.</p>
<p><u>Autres/ Divers</u></p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Quand le chauffeur est connecté à l'application il a 10 secondes pour accepter la course qui lui est 	<ul style="list-style-type: none"> • Si le chauffeur accepte la course et n'y vas pas Yassir le contacte pour comprendre la cause, s'il

<p>proposée si il refuse 3 courses d'affilés, Uber le déconnecte de l'application pour 2 mins, et si ça se répète il sera convoqué.</p> <ul style="list-style-type: none">• Grâce au système de GPS, Uber peut suivre chacune des courses sur la plateforme et également retracer une ancienne course à tout moment si nécessaire.• La tarification dynamique « SurgePricing » permet à Uber d'augmenter l'offre lorsque la demande est trop forte dans un secteur en particulier. L'algorithme détecte les secteurs où la demande est plus forte et ajuste temporairement les prix pour inciter les chauffeurs à se diriger vers cette zone ou à prendre la route. L'utilisateur est averti de la hausse et doit manuellement l'accepter avant de commander une voiture.• Les chauffeurs reversent une commission à Uber de 20% sur chaque course réalisée.• Service d'assistance disponible 24 h/24, 7 j/7 au niveau de l'application.• Uber se réserve le droit d'écarter ses chauffeurs momentanément ou définitivement sans même se justifier.	<p>n'a pas de raison valable, il est repris avec un avertissement et sera bloqué pendant 24h. Si ça se répète 3 fois il sera suspendu définitivement.</p> <ul style="list-style-type: none">• Grâce au système de GPS, YAssir peut suivre chacune des courses sur la plateforme et également retracer une ancienne course à tout moment si nécessaire.• Les tarifs de YAssir sont les mêmes quelque soit la situation. La nuit, les courses sont plus chères (tarif de nuit).• Les chauffeurs reversent une commission de 25% (depuis Janvier 2019) sur chaque course effectuée à YAssir.• Un service client joignable au 0782828282 est disponible 24h/24 et 7j/7.• YAssir convoque et averti ses chauffeurs-partenaires avant de les écarter.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire : Suite à cette analyse comparative, nous remarquons que les deux compagnies de VTC proposent un service de base pratiquement similaire. Les différences existantes, au niveau opérationnel, sont dues à la divergence de leurs marchés respectifs.

Cependant, il est vrai que l'offre d'Uber est plus diversifiée du fait que l'entreprise existe depuis 10 ans.

A travers ce benchmarking, nous avons pu détecter les services que YAssir pourrait éventuellement proposer dans un avenir proche. C'est ce qui nous a permis d'élaborer notre questionnaire afin de déterminer l'intention des utilisateurs à adopter de nouveaux services.

En conclusion, l'Algérie a connu depuis longtemps un problème fulgurant de transport. YA Technologies a vu là une opportunité pour apporter une solution à ce problème de plus en plus dérangeant, et a pris l'initiative en 2017 de lancer le premier service de VTC en Algérie : « YAssir ». Ayant le même service de base que celui du géant Uber, YAssir s'est toutefois différencié sur certaines fonctionnalités afin de s'adapter au marché algérien.

Le succès qu'a rencontré ce service a été la raison de l'apparition de plus de dix (10) autres applications de VTC sur le marché algérien. Néanmoins, grâce à sa maîtrise de la technologie et sa vision d'expansion, la pionnière a su, jusque là, garder sa place de leader en Algérie.

Chapitre 4 :
La démarche
méthodologique
de l'enquête

L'objet du présent chapitre est de présenter notre étude sur l'impact du benchmarking sur le développement de l'innovation au sein de l'entreprise « YAssir ».

Tout d'abord nous avons mené une étude qualitative qui nous permet de comprendre les actions et les interprétations des dirigeants de YAssir sur le degré de contribution du benchmarking au développement de l'innovation. De ce fait, nous pourrions vérifier nos hypothèses en comprenant la réalité des concepts, mobilisés dans la recherche théorique, sur le terrain. En effet, cette étude permet de répondre aux questions « Comment ? » et « Pourquoi ? ».

Nous avons également mené une étude quantitative, qui vise à interroger de façon directive les clients de l'entreprise en vue de déterminer la possibilité d'adoption de nouvelles offres innovantes. Cette étude a pour objectif de déterminer l'intention des utilisateurs à avoir recours à de nouveaux services. Ainsi, les propositions que nous allons suggérer à YAssir seront appuyées par des chiffres.

Toutes ces raisons expliquent notre choix de réaliser deux études, qualitative et quantitative, pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

L'objectif de ce chapitre est de faire le lien entre les deux premiers chapitres (les fondements théoriques du benchmarking et de l'innovation) et l'entreprise d'accueil YAssir afin de mieux comprendre l'impact du benchmarking sur le développement de l'innovation.

4-1 Etude qualitative

Une étude qualitative est une étude destinée à recueillir des éléments qualitatifs, qui sont le plus souvent non chiffrables par les individus interrogés ou étudiés.

Une étude qualitative est le plus souvent réalisée par des entretiens collectifs (focus group) ou individuels ou par des observations en situation menés auprès d'échantillons réduits. Elle vise généralement à comprendre en profondeur des attitudes ou comportements. Elle peut également être menée en laboratoire.

La notion d'étude qualitative s'oppose généralement à celle d'étude quantitative, bien que dans la pratique des études qualitatives sont souvent menées dans le cadre d'études exploratoires afin de préparer les questionnaires utilisés dans les études quantitatives réalisées ultérieurement.¹

Dans cette partie nous allons procéder à la description générale de l'étude qualitative réalisée en passant par le choix de la méthode de recueil de données à la réalisation du guide d'entretien. Enfin, nous procéderons à l'analyse des résultats.

4-1-1 Techniques de recueil de données

Les techniques de recueil des données dans l'étude qualitative sont nombreuses. Il existe :

4-1-1-1 Les entretiens individuels : *« l'entretien est une technique qui permet d'obtenir des informations peu structurées. La personne interrogée s'exprime plus ou moins librement, et les informations collectées doivent être exploitées avec prudence du fait des multiples interactions entre l'interviewer et l'interviewé ».*²

4-1-1-2 Les entretiens de groupe : *« Il s'agit, la plupart du temps, de créer une synergie entre les individus afin d'obtenir des réponses encore plus constructives que celles collectées lors d'entretiens individuels. Effectivement, une somme de huit entretiens individuels n'est en aucun cas équivalente à une réunion de groupe de huit membres. L'information qui découle de la mise en commun des discussions du groupe est souvent beaucoup plus riche que celle obtenue lors du passage des entretiens individuels ».*³

¹<https://definitions-marketing.com/definition/etude-qualitative/> (publié le 05/04/2017 consulté le 08/05/2019 à 22h45)

² LADWEIN (Richard) : *Les études Marketing*, ECONOMICA, Paris, 1996, p 47.

³ ROCHE (Didier) : *Réaliser une étude de marché avec succès*, Éditions d'Organisation, Paris, 2009, p 45.

4-1-1-3 Les techniques associatives : « Elles ont pour but de produire des associations à partir d'un inducteur, ... de telles techniques sont particulièrement adaptées lorsqu'il est nécessaire de comparer plusieurs inducteurs ou plusieurs types de répondants sur la base d'un même inducteur... contrairement à l'entretien individuel ou de groupe, les techniques associatives répondent souvent à des objectifs quantifiés... ».⁴

4-1-1-4 Les techniques projectives : « Les techniques projectives sont principalement utilisées lorsque les entretiens individuels ne donnent pas de résultats satisfaisants, ou lorsque des paradoxes apparaissent entre ce qui est observable et des résultats d'enquêtes... Les techniques projectives se réfèrent souvent à la psychanalyse. Elles sont d'une manipulation difficile, mais elles demeurent indispensables lorsque les techniques classiques échouent... Les analyses régissant des informations recueillies par des techniques projectives ne sont pas très formalisées. Les informations peuvent être exploitées de manière élémentaire en réalisant un inventaire des thèmes ou associations recueillies ».⁵

Notre recherche consiste à étudier l'impact du benchmarking sur le développement de l'innovation au sein de l'entreprise YA Technologies. Cela implique donc de se rapprocher des cadres dirigeants de l'entreprise en question. De ce fait, nous avons opté pour l'entretien individuel comme outil de recueil de données.

4-1-2 Outil de recueil des données

Afin de recueillir un maximum d'informations auprès des personnes interrogées, nous avons choisi de réaliser des entretiens.

4-1-2-1 Qu'est-ce qu'un entretien ?

On appelle interview (ou entretien ou encore entrevue) un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé.

C'est une discussion orientée, un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés.

Alors l'entretien consiste en une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche.

⁴ LADWEIN (Richard): Op.cit, p 55.

⁵ LADWEIN (Richard): Op.cit, pp 57-58.

Donc l'entretien permet de recueillir les informations personnelles et à caractère intime sur un sujet donné où sur ma personnalité, la mentalité où la conduite de la personne interviewée, et nécessite un contact direct avec celle-ci.⁶

4-1-2-2 Les types d'entretien :

Il existe de nombreux types d'entretiens en fonction du degré plus ou moins élevé de directivité:⁷

- **Entretien non directif**

Il y a généralement un thème centrale décomposé en quelques principaux sous-thèmes déterminés à l'avance et sur lesquels on fait parler, tour à tour, l'interviewé. Ce type d'interview est donc un peu plus structuré et le degré de liberté y est un peu plus réduit. On y recourt pour une recherche d'informations ou d'opinions de niveau assez général en vue, par exemple, de déterminer des bases d'hypothèses préétablies à vérifier plus systématiquement.

Il laisse beaucoup de latitude à la personne interviewée celle-ci peut s'exprimer librement sur le sujet qui lui a été présenté. Ce type peut aider à définir un sujet sur lequel on sait rien ou presque rien.

- **Entretien semi directif**

Elle se rapproche du précédent mais le degré de liberté est plus réduit : l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises (mais qui restent tout de même assez larges) ; il ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon son inspiration comme dans les types d'entretiens précédents.

Ce genre d'interview est, comme son nom l'indique, à mi-chemin entre la non directive et la directive. Dans la pratique, c'est souvent une combinaison de ces deux formes que l'on utilise. Le but recherché est de s'informer, mais en même temps de vérifier, à l'aide de questions, des points particuliers liés à certaines hypothèses préétablies.

Dans ce type, le chercheur pose peu de question il laisse le choix à la personne interviewée mais il demande des explications ; des arguments et des exemples.

⁶CHABANI, (Smain) et OUACHERINE,(Hassane) :*Guide de Méthodologie de le Recherche en Sciences Sociales*, 1^{ère} édition, 2013, p.72

⁷ CHABANI, (Smain) et OUACHERINE,(Hassane) : Op.cit, pp.72-74

- **Entretien directif**

C'est la forme d'interview où le degré de liberté est le plus réduit, c'est presque un questionnaire que l'on fait passer oralement. Toutes les questions sont prévues et non majoritairement improvisées au fil de la discussion comme dans les cas précédents. Le but visé avec ce type d'entretien est la vérification de points précis ou le recueil d'éléments d'information de détail.

Dans ce type le chercheur dirige la communication, il pose des questions liées au sujet de sa recherche. Ce type permet d'approfondir le sujet de recherche.

Pour notre étude nous avons choisi l'entretien semi-directif comme outil de collecte d'informations car il offre plus de liberté au répondant, contrairement à l'entretien directif, ce qui permet d'approfondir et d'enrichir les réponses. Aussi, l'entretien semi-directif est plus structuré que l'entretien non-directif car il s'appuie sur un guide d'entretien qui comprend différents axes à aborder.

4-1-3 Elaboration du guide d'entretien

Le guide d'entretien est un véritable support facilitant l'échange et le déroulement de l'entretien. Il comprend les axes sur lesquels se base les questions. Ainsi, les réponses sont plus ciblées et précises. De plus, les axes du guide d'entretien facilitent davantage l'analyse.

Nous nous sommes inspirées de notre recherche théorique (approche déductive) pour définir les thèmes constituant notre guide d'entretien (voir annexe n°04). Ainsi, nous avons retenu quatre axes qui sont déclinés en questions auxquelles seront soumis les interviewés.

Nous pouvons ainsi faire un résumé des différents objectifs visés pour chaque axe :

- **Axe 01 : L'avènement des VTC en Algérie**

Cet axe a pour principal objectif de comprendre les raisons expliquant la volonté des fondateurs de YA Technologies à lancer le concept de VTC en Algérie.

- **Axe 02 : Les obstacles rencontrés**

Le but de cet axe est de déterminer les difficultés rencontrées lors du développement du concept des VTC en Algérie et lors du lancement de YAssir. Il nous permet également de déterminer les obstacles que YA technologies rencontre actuellement.

- **Axe 03 : Les meilleures pratiques à adopter**

Cet axe a pour but la connaissance du marché algérien des VTC et l'impact de l'adoption de nouvelles pratiques pour l'accroissement de la compétitivité de YAssir.

- **Axe 04 : Le développement de services innovants**

Dans cet axe, nous nous sommes intéressées à l'impact du benchmarking sur le développement de l'innovation et des risques liés à cette dernière. Aussi, il nous a éclairé quant aux perspectives et à la vision de la start-up algérienne.

Il est à signaler que l'ordre des questions a été modifié selon le cours de l'entretien. Certaines questions ont été introduites avant d'autres. Et cela pour ne pas interrompre le déroulement de l'interview. De plus, tous les entretiens ont été réalisés face-à-face au niveau du siège de YA technologies à SaidHamdine, Alger.

En moyenne, les entretiens ont duré un peu plus d'une demi-heure. Le plus long a duré trois quart d'heure. Aussi, les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des interviewés. Les personnes interrogées occupent des postes clés au sein de la start-up. Le tableau suivant fournit plus de détails.

Tableau 4.1 : Présentation des interviewés

Numéro de l'entretien	Nom de l'interviewé	Poste de l'interviewé	Date de l'entretien	Heure de l'entretien	Lieu de l'entretien	Durée de l'entretien
Entretien n° 01	Mr. Yettou	PDG et co-fondateur	15/05/2019	11h30	Siège de YA technologies	45 min
Entretien n° 02	Mme. Amouche	Marketing manager offline and partnership developer	19/05/2019	11h	Siège de YA technologies	30 min
Entretien n° 03	Mr. Bentala	Directeur des opérations	20/05/2019	13h	Siège de YA technologies	30 min

Source : Elaboré par nos soins

4-1-3 discussion et analyse des résultats des entretiens

Nous avons consacré cette partie à la présentation des entretiens effectués avec les cadres de YA Technologies et à leur analyse.

4-1-4-1 Le premier entretien

Cet entretien a eu lieu au niveau du siège de YA technologies à SaidHamdin, Alger avec le PDG de l'entreprise, l'un des trois co-fondateurs de YAssir, Mr.Yettou.

Axe 01 : L'avènement des VTC en Algérie

Question 01 : Comment vous est venue l'idée de lancer le concept de VTC en Algérie ?

Réponse 01 :

L'idée de lancer le concept de VTC est venue du fait :

- Que nous disposions mes co-fondateurs et moi-même de l'esprit entrepreneurial ;
- L'expérience constatée des VTC à l'international ;
- Notre volonté de lancer une start-up qui est une compagnie à croissance très rapide ;
- Notre volonté d'innover ;
- Les contraintes liées au transport en Algérie ;

Analyse :

L'esprit entrepreneurial des co-fondateursleur a donné la volonté de lancer leur propre start-up en Algérie. L'idée était de développer une plateforme offrant des services aux citoyens. Suite au problème fulgurant du transport en Algérie, YA Technologies s'est rapidement intéressée à ce secteur afin d'y apporter une solution. De là, une solution technologique facilitant le transport a vu le jour : YAssir est né.

Question 02 : Avez-vous réalisé un benchmarking avant de vous lancer dans cette aventure ?

Réponse 02 :

- Nous n'avons pas fait d'étude benchmarking approfondie par rapport à Uber.C'est un modèle qui est connu, et qui a été reproduit un peu partout dans le monde.
- Nous disposions d'assez d'information sur ce concept suite à l'utilisation d'Uber, nous avons pris connaissance sur son mode de fonctionnement et sur ses fonctionnalités. Cela a été suffisant pour pouvoir lancer un service presque similaire mais qui diffère sur certains points.YAssirfait de l'aspect social une priorité. Nous avons pour mission l'infusion des valeurs dans la société à travers une plateforme de partage. On met en relation un client avec un chauffeur, quelque part il y'a une relation de confiance entre

le client et le chauffeur qui est établie à travers YAssir. Je ne pense pas qu'Uber soit axé sur cela

Analyse

Le business model d'Uber étant connu, YA Technologies n'a pas jugé nécessaire de réaliser un benchmarking approfondie pour le développement de YAssir.

Axe 02 : Les obstacles rencontrés

Question 01 : Quels sont les obstacles rencontrés lors du développement de YAssir ?

Réponse 01 :

- Il faut savoir que les start-ups, de manière générale, commencent de zéro, avec des moyens assez faibles, et du point de vue financier c'est les fonds propres des fondateurs qui sont utilisés pour démarrer. Le système algérien n'est pas adapté au modèle de start-up car il considère que toutes les organisations sont les mêmes, que ce soit une start-up ou une multinational c'est pareil. Donc il n'y a pas d'avantages financiers pour les start-ups.
- Le recrutement du personnel : quand quelqu'un est recruté par une start-up, on ne peut pas se permettre de lui donner un salaire égale à celui qu'une multinationale lui aurait proposé, car la start-up a les mêmes charges que les autres sociétés mais pas les mêmes revenus. Donc c'est vraiment cet aspect financier qui est assez lourd en Algérie parce qu'il faut dépenser beaucoup au début, quand la start-up ne fait pas de revenus c'est assez lourd pour le développement.

En ce qui concerne le concept de VTC, on avait quelques réticences au début par rapport :

- A la perception du service : on ne savait pas comment les Algériens allaient percevoir ce service, on va demander à un client de monter avec un chauffeur qu'il ne connaît pas, surtout si ce client est une femme.

-Au statut des chauffeurs : comme ce ne sont pas des taxis ils n'ont pas de statut légal pour faire du transport.

En ce qui concerne la perception du service, on a rapidement constaté que c'était juste notre appréhension, le citoyen a tout de suite vu l'utilité et l'avantage parce que c'est plus facile que de trouver un taxi et plus rapide, parfois aussi moins cher.

En ce qui concerne le statut des chauffeurs, on a trouvé un vide juridique qui rend leur activité légale et le principe est que le client ne demande pas directement un chauffeur VTC mais il demande à la société une location de véhicule avec chauffeur pour aller d'un endroit à un

autre et pour offrir ce service les chauffeurs sont partenaires avec la société car YAssir n'a pas de véhicules propres à elle. Il est vrai que ce vide juridique fonctionne mais nous travaillons avec les ministères concernés pour le réglementer.

Analyse

Les obstacles rencontrés lors du développement de YAssir sont :

- L'inadaptabilité de l'écosystème algérien au modèle de start-up.
- L'aspect financier : lors du développement, la start-up a beaucoup de charges mais peu de revenus et aucune aide financière.

Les fondateurs ont eu certaines réticences qui n'ont pas été fondées. Ces réticences concernent les éléments suivants :

- Aspect culturel : les fondateurs appréhendaient la perception du concept de VTC par les algériens. Contrairement à leurs appréhensions, les citoyens ont tout de suite adhéré à ce service.
- Aspect réglementaire : l'absence d'un statut légal pour les partenaires-chauffeurs causait problème. Cependant, un vide juridique a été exploité pour le contourner. Toutefois, YA technologies est en étroite collaboration avec les ministères concernés pour réglementer cette activité.

Question 02 : Actuellement, quels obstacles rencontrez-vous ?

Réponse 02

- Il faut savoir qu'on a pour objectif une expansion rapide mais nous rencontrons des difficultés liées à l'environnement algérien actuel. Notre but n'est pas d'avoir 50 employés, faire des revenus et s'arrêter là. On va aller au Maroc, en Tunisie (YAssir est présent mais pas encore opérationnel) et on va recruter d'ici la fin de l'année 100 nouveaux développeurs.
- Le problème est qu'à un certain moment la croissance de la start-up a besoin de fonds, si on ne l'alimente pas on ne peut pas se développer et on risque même de disparaître. Si on va vers l'international, il faut qu'on ait les mêmes conditions que les autres acteurs pour rester concurrentiel.
- Par exemple si l'entreprise Uber a besoin d'investisseurs, elle peut faire une levée de fond et récolter même à hauteur de 500 millions de dollars. Or nous, nous n'avons pas cette opportunité car notre marché n'intéresse pas les investisseurs étrangers pour les raisons suivantes :

- Le marché algérien est fermé.
- La règle du 51/49.
- La difficulté de transférer les dividendes pour les services : quand un étranger investit en Algérie et qu'il perçoit des revenus il ne peut pas prendre sa part à l'étranger, il doit juste la réinvestir ici en dinar.

Analyse :

YAssir est une start-up qui voit grand. Son objectif est la conquête de nouveaux marchés (Tunisie et Maroc) à travers une expansion rapide. Cela nécessite beaucoup de fond, cependant l'environnement économique et l'environnement juridique algériens ne le permettent pas.

Axe 03 : Les meilleures pratiques à adopter

Question 01 : Comment trouvez-vous la concurrence sur votre marché ?

Réponse 01 :

- La concurrence sur le marché des VTC est timide du fait que nos concurrents actuels n'ont pas les mêmes ambitions que nous.

En effet, la plupart ont acheté leurs applications à l'étranger, ils sont donc contraints à se diriger vers leur consultant étranger pour apporter des modifications à leur application et doivent le payer, mensuellement, pour chaque course effectuée. Ce modèle est intéressant pour une entreprise voulant uniquement acquérir des parts de marché, faire beaucoup de courses à Alger et avoir assez de revenus.

Cependant, nous, nous avons opté pour le développement interne de notre application afin de pouvoir adapter constamment les fonctionnalités aux besoins du marché et créer d'autres services. Il est vrai qu'au début, les charges sont lourdes mais plus le nombre d'utilisateurs augmente moins il y'aura de charges et plus l'entreprise sera rentable.

- Par contre, l'installation d'acteurs étrangers en Algérie constituera une menace pour nous. Car en plus de disposer d'une technologie et d'une vision d'expansion similaires aux nôtres, ils ont des fonds de l'étranger contrairement à nous.

Question 01.02 : Yassir couvre plusieurs wilayas, est-ce pareil pour les autres concurrents ?

Réponse 01 :02

- Non, la plupart des concurrents couvrent Alger et peut être Oran et Constantine alors que, nous, nous sommes présents sur 12 wilayas pour le moment.

- Si on voulait juste être rentable on serait resté sur Alger mais notre mission est infuser des valeurs sur l'ensemble du territoire national. De plus, nous avons la vision de relier les wilayas, c'est à dire avoir des partenaires chauffeurs qui font l'aller-retour entre les différentes wilayas. C'est intéressant pour une certaine catégorie de chauffeurs. Pour le moment ce service est disponible mais il nécessite quelques ajustements car il reste relativement cher.

Analyse

Les concurrents locaux ne représentent pas une réelle menace pour YAssir. Contrairement à la majorité de ses concurrents, YA technologies développe, en interne, son application YAssir et peut, ainsi, apporter les améliorations et les modifications nécessaires pour répondre aux exigences de sa clientèle. Alors que YAssir couvre plus de dix wilayas, l'activité de ses concurrents se limite aux grandes villes algériennes voir uniquement la capitale.

Yassir appréhende l'éventuelle installation de concurrents étrangers. En effet, ces derniers disposent d'une parfaite maîtrise de leurs technologies, d'une vision d'expansion et surtout de moyens financiers importants.

Question 02 : On considère YAssir comme leUber algérien, quels sont les efforts déployés ayant rendu cette comparaison possible ? (qu'est ce qui rend cela plausible)

Réponse 02 :

Les gens associent YAssir au numéro 1 international qui est Uber car :

- Notre service est quasiment le même que celui d'Uber.
- Nous sommes les premiers à avoir lancé le concept de VTC en Algérie.
- Notre expansion rapide sur beaucoup de villes algériennes : ici en Algérie, les gens commencent à dire c'est un Yassir, pour eux VTC c'est Yassir.
- Nous avons fait beaucoup de communication.

Analyse :

YAssir est considéré comme le Uber algérien pour les raisons suivantes :

- Le service identique à celui d'Uber.
- Avoir été la première application de VTC en Algérie.
- Son expansion rapide sur le territoire national.
- Les efforts déployés en terme de communication.

Chapitre 4 : La démarche méthodologique de l'enquête

99

Question 03 : Quels sont les avantages pour YAssir à adopter de nouvelles pratiques utilisées par les entreprises leaders ?

Réponse 03 :

En adoptant de nouvelles pratiques utilisées par les entreprises leaders, YAssir a beaucoup gagné en temps, en s'appuyant sur l'expérience de ces entreprises qui ont réussi. YAssir se contente de regarder ce qui a été fait afin d'avoir des idées rapidement.

Analyse :

L'adoption des meilleures pratiques apportent à YAssir :

- L'apprentissage en partant de l'expérience des autres qui permet un gain de temps.
- Avoir des idées rapidement.

Question 04 : Peut-on adopter les meilleures pratiques sans les adapter ?

Réponse 04 :

- Les pratiques doivent être adaptées au marché pour qu'elles fonctionnent. Prenons l'exemple du mode de paiement des courses chez Uber. A travers le monde, il se fait par carte. Cependant, l'adoption de ce mode de paiement en Algérie ne marchera pas actuellement car l'algérien est encore habitué au cash, c'est plus concret peut être. C'est pour cette raison que chez nous le paiement se fait en espèce (100% cash). En lançant le concept des VTC en Algérie, on a dû l'adapter à notre marché. Ce n'est, donc, pas uniquement du copier-coller.

Analyse :

Il est vrai que l'entreprise YA Technologies s'est inspirée d'Uber pour développer son service de VTC en Algérie. Néanmoins la divergence de leurs marchés respectifs a obligé la start-up algérienne à adapter ses pratiques (notamment le système de paiement) au marché local.

Question 05 : Quel est l'apport du benchmarking pour le développement de la compétitivité de YAssir ?

Réponse 05 :

Le benchmarking est important pour développer la compétitivité de YAssir. Particulièrement maintenant qu'il y a de plus en plus d'acteurs locaux. Nous regardons les services qu'ils proposent aux clients, les prix qu'ils pratiquent ainsi que leurs campagnes de communication. Notre équipe marketing suit ce que fait la concurrence pour savoir ce qu'ils proposent de mieux que nous et déterminer ce qu'on devrait faire.

Analyse :

Dans un marché où la concurrence est importante, YAssir juge nécessaire d'utiliser le benchmarking. Ce dernier permet à l'entreprise de déterminer ses points faibles par rapport aux autres acteurs locaux et ainsi mettre en place des actions correctives dans le but de garder sa place de leader. Au sein de YAssir, le benchmarking est un facteur clé pour le développement de sa compétitivité.

Axe 04 : Le développement de services innovants

Question 01 : Comment le benchmarking participe-t-il à l'innovation dans l'entreprise ?

Réponse 01 :

Le benchmarking permet à YAssir de :

- Regarder ce qui se fait dans le secteur des services, au niveau local et à l'international, dans le but de proposer de nouveaux services adaptés aux besoins locaux via des plateformes numériques. Ce qui apportera une valeur ajoutée à l'entreprise et aux consommateurs.
- Veiller sur les multinationales installées en Algérie pour détecter les pratiques qu'elles utilisent pour adapter leurs offres au marché local.

Prenons l'exemple de Jumia, une entreprise étrangère qui a réussi à conquérir le marché algérien. On sera peut-être amené à être concurrents. On regarde qu'elles sont les pratiques qu'elle utilise et qui lui ont permis de réussir ainsi que ses points faibles. Leur modèle fonctionne bien mais il se peut que si on modifie certains aspects il marchera mieux.

Analyse :

Afin de rester compétitive sur son marché, YA technologies place l'innovation au cœur de sa stratégie. Le benchmarking permet à la start-up d'apporter une valeur ajoutée à :

- sa clientèle en anticipant ses besoins afin de la satisfaire davantage.
- l'entreprise en captant de nouveaux marchés à travers une stratégie de diversification de l'offre.

Question 02 : Quels sont les risques liés à l'innovation dans l'entreprise ?

Réponse 02 :

- Le risque majeur est de développer un service qui ne fonctionnera pas. Dans certains cas, malgré les efforts déployés par l'entreprise, le nouveau service risque de connaître un échec. Peut-être que le besoin n'était pas important, il faudra donc :
 - Soit créer le marché et inciter le consommateur à adopter le service à travers des campagnes de communication.
 - Soit changer carrément le service.

Analyse :

Le risque majeur lié au développement d'une nouveauté est sa non adoption par le marché. Dans ce cas, l'entreprise devra déterminer les causes de cette réticence et déployer les efforts nécessaires pour passer outre ce problème.

Question 03:Quelle est la vision de YA technologies ?

Réponse 03 :

- La vision de YA Technologies est de créer une expertise technique qui tourne autour du développement du numérique. Notre relation avec les Etats-Unis (la SiliconValley) permet à nos ingénieurs algériens (ça sera aussi des marocains et tunisiens) de bénéficier de formations (mentoring et coaching) dans le but de créer des plateformes aussi stables et efficaces que ce qui se fait à l'étranger. L'idée est de numériser les services en Algérie et en Afrique.

Analyse :

La vision de YA technologies est la création d'une expertise technique algérienne pour développer des plateformes stables et efficaces dans le but de numériser les services en Algérien et en Afrique.

Question 04 : Quelles sont les perspectives de YA technologies ?

Réponse 04 :

YA technologies a été créée dans l'optique de proposer des services de manière générale. Le premier à être lancé est le transport, nous travaillons dessus depuis deux ans. Cependant, on ne compte pas s'arrêter là, nous lancerons prochainement d'autres services :

- destinés aux particuliers (B to C) : services de livraison (repas, vêtements, produits agroalimentaires ...).
- destinés aux entreprises (B to B) : des plateformes qui offrent des services entre compagnies

Analyse :

La perspective de la compagnie est la diversification de l'offre en ciblant différentes catégories de clients.

4-1-4-2Le deuxième entretien

Cet entretien a eu lieu au niveau du siège de YA technologies à SaidHamdin, Alger avec Mme Amouche, marketing manager offline and partnershipdeveloper au sein de la compagnie.

Axe 02 : Les obstacles rencontrés

Question 01 : Quels sont les obstacles rencontrés lors du lancement de YAssir ?

Réponse 01:

- Le premier obstacle rencontré lors du lancement de YAssir a été d'ordre juridique. Au début, les chauffeurs n'avaient pas de statut jusqu'à ce que YAssir travaille avec une commission interministérielle (ministère du commerce, du transport et du travail). Actuellement, les chauffeurs sont reconnus et paient même des impositions.
- Le second obstacle rencontré était la démocratisation du service de VTC qui n'était pas connu en Algérie. Yassir a déployé beaucoup d'effort marketing (offline, online et public relation) pour pouvoir vulgariser la solution de transport et faire connaître ce métier.

Analyse :

Lors de la phase de lancement, YAssir a rencontré deux obstacles majeurs qui sont les suivants :

- Le statut des chauffeurs.
- La démocratisation du service.

Question 02 : Actuellement, quels obstacles rencontrez-vous ?

Réponse 02

Actuellement, YAssir rencontre des obstacles de croissance (YAssir stagne) du fait que la concurrence soit de plus en plus rude. Au-delà de TemTem, Coursa, Amir ...etc il va y avoir l'arrivée prochaine de leaders mondiaux comme Careem (qui a été racheté par Uber) et Heetch. L'entreprise doit investir plus et communiquer plus pour essayer de maintenir sa position de leader sur le marché algérien.

Analyse :

Actuellement, YAssir connaît une stagnation dû à l'éclosion de nombreuses applications de VTC sur le marché algérien. Cependant, la plus grande appréhension de la start-up algérienne reste l'arrivée prochaine des deux géants : Careem et Heetch.

Axe 03 : Les meilleures pratiques à adopter

Question 01 : Comment trouvez-vous la concurrence sur votre marché ? Que faites-vous pour y faire face ?

Réponse 01 :

Aujourd'hui, il y'a plusieurs entreprises qui font du VTC.

- Au niveau local, le plus important concurrent est Temtem. C'est le seul qui arrive à donner une bonne prestation de service en terme de qualité. En terme de chiffre nous restons leader avec 10.000 chauffeurs, contre 2000 chauffeurs (je pense) chez TemTem. On est presque au top of mind au niveau national, tandis que les autres sont encore petits.
- Maintenant il reste à attendre le géant Careem (Racheté par Uber) et Heetch qui vont bientôt rentrer en Algérie.

Analyse :

L'application TemTem représente le principal concurrent de YAssir malgré la présence de nombreuses autres compagnies dans le secteur des VTC en Algérie. En effet, TemTem a su se démarquer de par sa qualité de service. Néanmoins, YAssir appréhende l'arrivée des deux grandes multinationales : Careem et Heetch.

Question 02 : Est-ce que vous avez déjà réalisé un benchmarking au sein de l'entreprise ?

Réponse 02 :

- En fait, nous n'avons pas fait de benchmarking marketing classique à proprement dit.
- Nous réalisons souvent des benchmarking sur le plan digital. Ce n'est pas un benchmark global. L'équipe design le fait, l'équipe technique aussi. On compare tout le temps nos produits aux leaders, à d'autres produits, à d'autres solutions pour essayer d'améliorer les fonctionnalités et le service.

Analyse :

L'équipe marketing réalise assez souvent des analyses comparatives digitales qui consistent à décrypter les fonctionnalités, les principes d'ergonomie et la stratégie de différents types

Chapitre 4 : La démarche méthodologique de l'enquête

104

de supports de communication digitaux chez les concurrents (sites internet, applications mobiles, plateformes...)

Question 03 : On considère YAssir comme le Uber algérien, quels sont les efforts déployés ayant rendu cette comparaison possible ?

Réponse 03 :

- La comparaison de YAssir à Uber est dû au fait qu'on ait été les premiers à lancer le VTC en Algérie et à travailler même sur l'aspect juridique, institutionnel pour réglementer l'activité.
- Il faut savoir aussi que YAssir a commencé avec une équipe de 5 ingénieurs qui se sont attelés à développer l'application ici en interne, donc entièrement en Algérie, ce qui fait qu'on connaît très bien notre produit, ses forces et ses faiblesses.
- De plus, je trouve qu'on a un très bon marketing surtout le digital on est très actif et présent, on fait carrément du marketing viral et ça paye aujourd'hui, je pense qu'on a les bonnes équipes.

Analyse :

YAssir est considéré comme le Uber algérien pour les raisons suivantes :

- Avoir été la première application de VTC en Algérie.
- Son équipe œuvre pour réglementer l'activité en Algérie.
- La maîtrise du produit du fait que l'application ait été développée en interne.
- Les efforts déployés en terme de marketing.

Question 04 : Quels sont les avantages pour YAssir à adopter de nouvelles pratiques utilisées par les entreprises leaders ?

Réponse 04 :

- On remarque qu'Uber, qui est l'inventeur du VTC et le leader mondial dans ce secteur, pivote sur plusieurs produits. On voit que ça marche, alors on essaie nous aussi de diversifier les services.
- On a commencé par YAssir, mais le lancement d'autres applications se fera très prochainement, notamment un service de livraison, YAssirfood, et un service dédié au home-services. Il y'aura aussi YA académie, une école de e-learning.
- Nous sommes aussi en train d'élargir notre zone géographique. Aujourd'hui on est en Algérie, bientôt en Tunisie et au Maroc, dans le futur ça sera peut-être l'Afrique

Chapitre 4 : La démarche méthodologique de l'enquête

105

francophone ou encore l'Europe de l'ouest. Nous avons vraiment pour objectif de grandir rapidement.

Analyse :

L'adoption de nouvelles pratiques apporte à YAssir une compétitivité grâce à la diversification de l'offre et une expansion rapide. Tout cela dans une dynamique apprenante qui part de l'expérience des autres.

Question 05 : Peut-on adopter les meilleures pratiques sans les adapter ?

Réponse 05 :

- YAssir a été lancé car l'Algérie souffre du problème de transport, donc c'est un service adapté au besoin du marché. Aujourd'hui, nous étudions le besoin algérien pour justement lancer des services qui trouveront preneur. Donc ce sont des produits qui sont adaptés et qui apportent des solutions à des problèmes que rencontrent les algériens.

Analyse :

Les pratiques adoptées par la compagnie de VTC doivent être adaptées selon le besoin du marché algérien.

Question 06 : Quels obstacles peuvent entraver l'adoption des meilleures pratiques ?

Réponse 06 :

Les obstacles qui peuvent entraver l'adoption des meilleurs pratiques sont :

- L'éducation des gens : beaucoup d'efforts doivent être déployés pour leur apprendre à se digitaliser, à se diriger plus vers des applications que des solutions classiques. Par exemple si quelqu'un a besoin d'une femme de ménage il ne cherchera plus via le bouche à oreille mais passera par une application. Il faut démocratiser ces nouveaux produits, les vulgariser et faire en sorte que les gens les adoptent, les acceptent et les utilisent.
- Le plan juridique. Avec les solutions digitales et le e-commerce il faut que le client et le fournisseur soient protégés. Il est indispensable de travailler avec les ministères et les autorités concernés pour mettre en place des produits en règle.

Analyse :

Les obstacles qui peuvent entraver l'adoption de nouvelles pratiques sont :

- Le comportement du consommateur par rapport aux solutions digitales.
- Le manque de réglementation des activités digitales en Algérie.

Question 07 : Quel est l'apport du benchmarking pour le développement de la compétitivité de YAssir ?

Réponse 07 :

Le benchmarking aujourd'hui va beaucoup nous aider en terme de compétitivité. Il nous permet de :

- Déterminer ce qui marche chez nous et ce qui marche le moins dans le but d'améliorer constamment notre service
- Voir ce que fait la concurrence, car eux aussi ont des laboratoires de développement et vont vers l'innovation donc il ne faut pas dormir sur ses acquis.

Analyse :

Le benchmarking permet à YAssir de déterminer ses points forts et ses points faibles afin de proposer un service complet à sa clientèle et de veiller sur l'activité de ses concurrents. L'amélioration continue de ses fonctionnalités lui permettra de répondre aux exigences évolutives de sa clientèle et ainsi gagner en compétitive.

Axe 04 : Le développement de services innovants

Question 01 : Comment le benchmarking participe-t-il à l'innovation dans l'entreprise ?

Réponse 01 :

- Le benchmarking nous permet de garder un œil sur ce qui se fait ailleurs, de nous inspirer des meilleures idées pour améliorer notre service et proposer des fonctionnalités non disponibles chez les concurrents et ainsi garder notre position de leader sur le marché algérien.

Analyse :

Pour rester compétitive l'entreprise doit constamment innover. En ayant recours à l'analyse comparative l'entreprise va :

- Augmenter le niveau de qualité des produits.
- Conforter sa place sur le marché vis-à-vis de la concurrence.

Question 02 : Quels sont les risques liés à l'innovation dans l'entreprise ?

Réponse 02:

- Le risque est d'aller trop vite et de proposer un produit très avancé du point de vue technologique. Vous le voyez aujourd'hui par exemple quand on parle de IOT (Internet of things)⁸ce sont des produits à la pointe de la technologie mais qui ne sont pas forcément adaptables au marché algérien. Il faut vraiment travailler en adéquation avec la demande et le besoin réel.

Analyse :

Toute entreprise qui innove prend un certain nombre de risques. La marketing manager offline de YA technologies affirme que le risque majeur est lié au degré d'originalité et de complexité du concept qui dépend de la maturité du marché face à la nouveauté apportée par l'innovation.

Question 03 : Quelle est la vision de YA technologies?

Réponse 03 :

YA Technologies à la base c'est une start-up qui voit grand. On a commencé par un statut de SARL, d'ici demain on passera rapidement au statut de SPA ou multinational.

Analyse :

La vision de YA technologies est l'expansion rapide de son activité. La compagnie ambitionne de passer rapidement au statut de SPA ou de multinational.

Question 04 : Quelles sont les perspectives de YA technologies ?

Réponse 04 :

Nous serons toujours dans la perspective du progrès et de l'innovation.

Analyse :

Les perspectives de YA technologies sont le progrès et l'innovation.

4-1-4-3Le troisième entretien

Cet entretien a eu lieu au niveau du siège de YA technologies avec le directeur des opérations, Mr. Bentala.

Axe 02 : Les obstacles rencontrés

⁸ Selon le cabinet McKinsey &Company, IOT consiste à intégrer et embarquer des capteurs et systèmes intelligents dans les machines ou divers produits afin que ceux-ci communiquent entre eux.

Question 01 : Quels sont les obstacles rencontrés lors du lancement de YAssir ?

Réponse 01 :

Nous n'avons pas rencontré d'obstacles importants. Je dirais plus :

- Eduquer le marché en vulgarisant l'utilisation d'une solution numérique pour le transport.
- Faire connaître le produit car YAssir est un nouveau moyen qui permet aux Algériens de se déplacer. En effet, c'était la première application en Algérie qui proposait ce service donc les gens ne connaissaient pas l'existence de ce type d'application.

Analyse :

Le directeur des opérations affirme qu'il n'y a pas eu d'obstacles majeurs lors du lancement de YAssir. Le souci de YA technologies était d'éduquer le marché à l'adoption d'un nouveau concept et le faire connaître.

Question 02 : Actuellement, quels obstacles rencontrez-vous ?

Réponse 02 :

Ce qui nous préoccupe aujourd'hui est de trouver un équilibre entre l'expérience client et l'expérience chauffeur. Mais ce n'est pas vraiment un obstacle.

Analyse :

Aujourd'hui, la contrainte de YA Technologies est de satisfaire ses clients tout en veillant aux bonnes conditions de travail de ses chauffeurs-partenaires.

Axe 03 : Les meilleures pratiques à adopter

Question 01 : Comment vous trouvez la concurrence sur le marché algérien ?

Réponse 01 :

Il y a beaucoup de boîtes qui se sont lancées après YAssir assez rapidement (quelques mois après). Il y'en a peut-être une dizaine aujourd'hui, chacune sa taille, chacune sa motivation. En tout cas nous sommes leader aujourd'hui sur le marché algérien.

Question 01.02 : Que faites-vous pour faire face à la concurrence ?

Réponse 01.02 :

On avance, on essaie de faire les choses correctement et puis que le meilleur gagne. La concurrence c'est bien, ça fait évoluer le marché, ça améliore la qualité de service et au final ça va toujours arranger le consommateur parce que ça va finir par baisser les prix.

Analyse :

L'apparition rapide de beaucoup de concurrents ne gêne pas YA Technologies. Pour le moment, leur service YAssir n'a pas de mal à garder sa place de leader sur le marché algérien.

Le directeur des opérations souligne même que la concurrence est bénéfique pour :

- Les entreprises qui sont poussées à l'amélioration continue du service proposé.
- Les clients qui jouissent d'une qualité constante et de prix compétitifs.

Question 02 : On considère YAssir comme le Uber algérien, quels sont les efforts déployés ayant rendu cette comparaison possible ?

Réponse 02 :

- Le business modèle est le même : on travaille avec des partenaires ce ne sont pas des salariés, les applications des utilisateurs et des chauffeurs sont interconnectés entre elles. C'est assez similaire en terme de fonctionnalités.
- La différence est que YAssir est plus adapté au marché algérien : le paiement se fait par cash. On n'est pas sur la même approche qu'Uber dans le sens où Uber a plus une vision haut de gamme : voiture de luxe noire, chauffeurs costumés, alors que YAssir est plus sur l'approche conviviale méditerranéenne où le client et le chauffeur peuvent discuter et ainsi infuser des valeurs sociales telles que la confiance et le partage.

Analyse :

YAssir est considéré comme étant le Uber algérien du fait que les fonctionnalités du service de base sont similaires (une solution digitale de transport mettant en relation un client potentiel et un chauffeur)

Néanmoins pour être parfaitement opérationnel, YAssir a été adapté au marché algérien notamment via un système de paiement qui se fait exclusivement par cash. De plus, la start-up algérienne ambitionne d'infuser des valeurs sociales à travers une approche conviviale.

Question 03 : Quels sont les avantages pour YAssir à adopter de nouvelles pratiques utilisées par les entreprises leaders ?

Réponse 03 :

L'avantage ultime est la diversification de l'offre. Aujourd'hui, YA Technologies propose un seul service qui est le transport d'un point A à un point B. On pourrait, par exemple, donner la possibilité au client de pouvoir choisir entre plusieurs catégories de véhicules.

Analyse :

L'adoption de nouvelles pratiques permettra à YA Technologies de pivoter sur plusieurs services et ainsi satisfaire encore plus sa clientèle.

Question 04 : Peut-on adopter les meilleures pratiques sans les adapter à l'entreprise ?

Réponse 04 :

Selon moi, il est avantageux pour l'entreprise de s'inspirer de ce qui se fait de mieux ailleurs, que ce soit au niveau local ou international, en essayant de l'adapter à son marché. Car ce qui marche bien en France ou dans n'importe quel pays n'est pas forcément adaptable en Algérie. Il faut savoir que le marché algérien est assez spécial, de par sa culture, ses infrastructures bancaires et ses mentalités. Ce n'est pas évident de tout copier et de coller sans rien adapter. Il faut s'inspirer de ce qui se fait ailleurs mais toujours en réfléchissant local.

Analyse :

L'adoption de nouvelles pratiques, qui ont fait leurs preuves ailleurs, procurent à l'entreprise un avantage considérable. Mais la divergence des marchés exige l'adaptation du produit aux spécificités du marché cible.

Question 05 : Quels obstacles peuvent entraver l'adoption des meilleures pratiques ?

Réponse 05 :

A mon sens, avant qu'une entreprise ne songe à adopter de nouvelles pratiques, il faut s'assurer qu'elle a les capacités pour ça. C'est à dire qu'elle doit se poser les questions suivantes :

- Est-ce que son personnel peut gérer ces nouvelles pratiques ?
- Est-ce qu'elle doit le former ou bien recruter d'autres compétences ?
- Est-ce qu'elle a la technologie nécessaire ?
- A-t'elle suffisamment de fonds ?

Analyse :

L'adoption de nouvelles pratiques au sein d'une entreprise nécessite parfois de nouvelles compétences ainsi que des moyens financiers et techniques importants. L'entreprise ne peut pas toujours pourvoir à ces changements.

Question 06 : Quel est l'apport du benchmarking pour le développement de la compétitivité de YAssir ?

Réponse 06 :

De nos jours, la concurrence est exacerbée. La pratique du benchmarking permet à notre entreprise d'avoir une rapidité d'action et une grande flexibilité et ainsi être plus compétitive. Actuellement, tout se copie, s'adapte et se réinvente. La mise en œuvre du benchmarking est une des clés pour rester compétitif sur le moyen et le long terme.

Analyse :

Pour rester dans la course, il faut être réactif et flexible ; il y va de la pérennité de l'entreprise et de sa place sur un marché où la concurrence est grandissante. Le directeur des opérations de YA technologies affirme que le benchmarking est l'une des clés de compétitivité de la compagnie.

Axe 04 : Le développement de services innovants

Question 01 : Comment le benchmarking participe-t-il à l'innovation dans l'entreprise ?

Réponse 01 :

YA Technologies est perçue comme une entreprise jeune et dynamique. Afin de garder son image et d'être davantage compétitive sur son marché, l'entreprise doit innover. C'est ce qui lui permettra de fidéliser ses clients en montrant qu'elle a la volonté de satisfaire toujours plus les attentes de sa clientèle et d'anticiper ses besoins, capter de nouveaux marchés en diversifiant ses offres et développer sa productivité.

Analyse :

Le directeur des opérations de YA technologies estime que la start-up algérienne doit placer l'innovation au cœur de sa stratégie car elle lui permet de fidéliser ses clients, capter de nouveaux marchés, diversifier ses offres et développer sa productivité.

Question 02 : Quels sont les risques liés à l'innovation dans l'entreprise ?

Réponse 02 :

- Quelque fois le développement d'un service innovant nécessite la formation du personnel et l'acquisition de nouvelles technologies. Ces éléments sont souvent négligés mais ça peut entraîner des retards dans la mise à disposition des produits et une insatisfaction des premiers clients.
- L'aspect sécuritaire est aussi à prendre en considération. En effet, l'entreprise déploie des efforts pour développer de nouveaux services en s'appuyant sur des études

préalablement établies. Il y'a beaucoup d'informations sensibles derrière qu'il faut protéger.

Analyse :

Les risques liés à l'innovation dans l'entreprise sont :

- L'insatisfaction des premiers clients qui est due au manque de qualification du personnel et de technologie.
- L'aspect sécuritaire : l'entreprise doit veiller à la protection des informations liées au développement de son nouveau produit.

Question 03 : Quelle est la vision de YA Technologies ?

Réponse 03 :

On est en plein expansion actuellement. On essaie de gagner du terrain, YAssir sera bientôt opérationnel au Maroc et en Tunisie.

Analyse :

La vision de YA Technologies est l'expansion rapide.

Question 04 : Quelles sont les perspectives de YA Technologies ?

Réponse 04 :

YA Technologies pense à se diversifier dans le sens où de nouveaux produits seront lancés prochainement.

Analyse :

La perspective de YA Technologies est la diversification de son offre.

4-1-5 La synthèse des entretiens

A partir des entretiens réalisés au niveau du siège de YA technologies avec les cadres de l'entreprise, on peut retenir que :

- Le benchmarking est une pratique qui procure à l'entreprise un avantage considérable. En effet, cette analyse comparative permet à l'entreprise de déterminer les meilleures pratiques à adopter grâce à un apprentissage qui part de l'expérience des autres. Ainsi, l'entreprise pourra veiller sur l'activité de ses concurrents et améliorer continuellement son offre dans le but de répondre aux exigences évolutives de sa clientèle, et donc gagner en compétitivité.

Toutefois, l'adoption de nouvelles pratiques nécessite parfois de nouvelles compétences ainsi que des moyens financiers et techniques importants que l'entreprise doit pourvoir. Notons également que la divergence des marchés exige l'adaptation de ces pratiques aux spécificités du marché cible.

- L'entreprise doit innover, spécialement dans un marché concurrentiel, dans le but d'assurer sa pérennité, d'atteindre ses objectifs et de conforter sa place sur le marché vis-à-vis de la concurrence.

Cependant, toute entreprise qui innove prend un certain nombre de risques. Ces risques sont principalement liés au degré d'originalité et de complexité du concept qui dépend de la maturité du marché face à la nouveauté apportée par l'innovation.

- YA technologies ambitionne de changer la façon dont les services quotidiens sont fournis en Algérie et en Afrique, grâce à des technologies high-tech digitales et mobiles innovantes, en alliant un savoir-faire et un partage de connaissances entre la SiliconValley et l'écosystème algérien. .

L'entreprise opte pour une stratégie de diversification lui permettant la conquête de nouveaux marchés et de nouveaux clients. Et ainsi passer au statut de SPA (Société Par Actions) ou de multinationale.

Sa mission est de répondre aux besoins des citoyens tout en insufflant des valeurs sociales.

YA technologies est notamment connu pour son service de transport YAssir.

- L'écosystème algérien est inadapté au modèle de start-up. Cependant, l'esprit entrepreneurial des co-fondateurs et les problèmes fulgurants liés au transport en Algérie les ont poussés à développer une solution digitale de transport, YAssir.

Une fois l'application développée, l'entreprise a fait face à une difficulté liée à l'aspect réglementaire. En effet, la loi algérienne ne prévoit pas de statut légal pour les chauffeurs cependant la start-up a contourné cet obstacle en exploitant un vide juridique.

Etant la première application de VTC en Algérie, YAssir a déployé beaucoup d'efforts marketing pour vulgariser son service.

- Le business model d'Uber étant connu, YA Technologies n'a pas jugé nécessaire de réaliser un benchmarking approfondie pour le développement de YAssir. En d'autres termes, l'entreprise n'a pas effectué de benchmarking lors de la phase de développement de son service de transport.

Cependant, actuellement, l'équipe marketing réalise fréquemment des analyses comparatives dans le but de décrypter les fonctionnalités, les principes d'ergonomie et la stratégie des différents types de supports de communication digitaux des concurrents.

En plus d'être la première application de VTC développée et lancée en Algérie, YAssir a connu une expansion rapide sur le territoire national et œuvre pour la réglementation de son activité. Ces raisons expliquent le fait que YAssir soit considéré comme leUber algérien.

- Actuellement, plus de dix applications de VTC sont présentes sur le territoire national. Cette concurrence pousse les entreprises à améliorer leur qualité de service et à proposer des prix compétitifs. Toutefois YAssir ne considère pas les acteurs locaux comme une réelle menace du fait qu'ils n'ont pas les mêmes ambitions. De plus, l'application reste leader sur le marché Algérien. Cependant, l'arrivée prochaine des deux géants Careem (qui a été racheté par Uber) et Heetch en Algérie risque de bouleverser le secteur des VTC.
- Pour atteindre ses objectifs de croissance la start-up YAssir a besoin de fonds cependant l'environnement économique et juridique algériens de le permettent pas. En effet, le marché algérien n'intéresse pas les investisseurs étrangers notamment pour la difficulté de transférer les dividendes dans le secteur des services et la fermeture du marché (la loi du 51/49). C'est cet aspect financier qui constitue un obstacle pour YA technologies.
- YA technologies a pour vision une expansion rapide. Après avoir réussi à faire ses preuves en Algérie et se positionner en tant que leader. L'entreprise s'est rapidement intéressée au marché maghrébin en créant deux autres filiales à Tunis et à Casablanca. Notons également qu'en Tunisie, YAssir sera prochainement opérationnel. Consciente de l'importance de la valorisation des compétences des trois pays, YA technologies veille à ce que chacune de ses filiales soit dotée d'une équipe 100% local.

4-2 Etude quantitative

Cette partie a pour objectif de déterminer l'intention des utilisateurs de YAssir à avoir recours à de nouveaux services. A cette fin, nous avons élaboré un questionnaire ciblant les clients de l'entreprise.

« *L'étude quantitative, ou descriptive, a pour objectif principal de donner une description quantifiée des comportements ou attitudes d'une population à l'égard d'un problème étudié* »⁹.

L'étude quantitative est une enquête par questionnaire destiné à un échantillon de la population étudiée qui permet de mesurer ses comportements, attentes ou opinions.

Notre enquête s'est établie sur une période d'un mois et demi. Trois semaines ont été consacrées à l'élaboration du questionnaire et à son pré test. Le questionnaire a été administré sur les réseaux sociaux pendant deux semaines dans le but de collecter un maximum de données auprès de notre cible. Enfin, nous avons dédié la dernière semaine à la retranscription et l'analyse des informations collectées.

Cette partie sera consacrée à la présentation de la méthodologie de l'enquête ainsi qu'au traitement des résultats

4-2-1 L'échantillonnage

4-2-1-1 Qu'est-ce que l'échantillonnage ?

L'échantillonnage est une méthode statistique qui permet la construction d'un groupe de personnes appelées échantillon (supposer représenter la population qui fait l'objet d'une enquête afin d'obtenir une connaissance rapprochée des caractéristiques de la population). Le choix de l'échantillon porte sur :¹⁰

- La population à interroger, c'est la population mère.
- La taille de l'échantillon, consiste à fixer le nombre de personnes à qui le questionnaire est soumis, ce nombre ayant une incidence sur le degré de précision des résultats obtenus.

4-2-1-2 Les méthodes d'échantillonnage

Pour la sélection de l'échantillon, il existe deux méthodes d'échantillonnage :¹¹

⁹EVARD (Yves), PRAS(Bernard) et ROUX (Elyette) :*Market, Etude et recherche en marketing*, 3^e édition, Dunod, Paris, 2003, p.191

¹⁰NARESH, (Malhotra) :*Etude marketing avec spss*, 4^e édition, Pearson Education, 2004, p.265.

¹¹NARESH, (Malhotra) :OpCit, p.265.

- **Méthode probabiliste :**

Consiste à tirer au hasard l'échantillon dans la base de sondage, la liste exhaustive des éléments composant la base de sondage doit être disponible. Parmi les méthodes d'échantillonnage probabiliste, nous citons :

- L'échantillon aléatoire simple.
- L'échantillon systématique.
- L'échantillon stratifié.
- L'échantillon en grappes.

- **Méthode non probabiliste :**

Appelée aussi empirique ou choix raisonnée, stipule que la sélection des éléments de l'échantillon n'est pas la possession de la liste exhaustive de tous les éléments composants la base de sondage. Dès lors, la probabilité qu'un élément soit choisi n'est pas connue à l'avance. Parmi ces méthodes, nous citons :

- L'échantillon par convenance.
- L'échantillon par jugement.
- L'échantillon par quota.
- L'échantillon boule de neige.

Dans le cas de notre étude, pour la détermination de l'échantillon nous avons opté pour la méthode empirique qui se réalise sur aucune base de sondage. Par manque de temps, nous avons choisi d'utiliser cette méthode pour sa praticité.

Notre échantillon est constitué de 130 utilisateurs de l'application YAssir. Le questionnaire a été diffusé sur les réseaux sociaux (Facebook et LinkedIn) le 12 mai 2019 pour une durée de deux semaines.

4-2-2 Le questionnaire

Notre cible est l'ensemble des utilisateurs de l'application YAssir. Toutefois, pour des raisons de confidentialités l'entreprise n'a pas pu nous fournir sa base de données clients afin de leur soumettre notre questionnaire. C'est pourquoi nous avons opté pour l'administration de notre enquête sur les réseaux sociaux.

Nous avons élaboré une fiche signalétique contenant les critères de sexe et d'âge qui nous permettront de s'assurer que les répondants aient des profils différents. Pour cibler uniquement les utilisateurs de YAssir, nous avons ajouté, au niveau de la fiche signalétique,

une question spécifique qui est « Êtes-vous utilisateur de l'application YAssir ? ». Cette question nous donne, en effet, la possibilité d'afficher la suite du questionnaire en fonction de la réponse choisie par l'internaute et ainsi filtrer les répondants. En effet, parmi les deux cent quatre-vingt-dix (290) personnes qui ont répondu au questionnaire, seul cent trente (130) utilisent YAssir.

4-2-2-1 Qu'est-ce qu'un questionnaire ?

Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées.¹²

4-2-2-2 Les types de questions

Notre questionnaire comporte 18 questions (voir annexe n°05) de différents types¹³ :

4-2-2-2-1 Questions ouvertes

Ce sont des questions qui laissent l'individu interrogé totalement libre du choix de sa réponse, dans sa forme et dans sa longueur. Notre questionnaire contient deux questions ouvertes à réponse élaborée (questions 17 et 18).

4-2-2-2-2 Questions fermées

Ce sont les questions pour lesquelles on impose aux répondants une forme précise de réponses et un nombre limité de choix. Notre questionnaire est composé de :

- Questions dichotomiques : Ils sont au nombre de cinq (questions 1, 3, 8, 13 et 15). Elles n'offrent que deux choix de réponses, celle-ci devrait être unique, le répondant est devant une alternative, c'est l'une ou l'autre.
- A choix multiples : Ces questions offrent un éventail de réponses à la personne interrogée. Au niveau de notre questionnaire, il y en a six (questions 2, 4, 5, 6, 9 et 16) de plusieurs types :
 - ➔ A une seule réponse permise : le répondant dispose ici d'une liste de choix supérieur à deux réponses, mais sa réponse doit être unique (les questions 2, 6 et 16).

¹²CHABANI, (Smain), OUACHERINE (Hassane), Op.cit, p77.

¹³ibid, pp 77.84

- ➔ A plusieurs réponses permises : le répondant peut choisir plus d'une réponse (les questions 4, 5 et 9).
- ➔ A énumération d'items : ce genre de questions demande à la personne interrogée d'évaluer chacun des items ou d'une série ou de les classer les uns par rapport aux autres. Les questions 7 et 10 du questionnaire sont des questions à énumération d'items pour classement.
- Questions sous forme d'échelle : Ce sont des questions destinées à évoluer des prises de position des individus sur des variables psychologiques. Dans notre questionnaire, on distingue deux types de questions :
 - ➔ Echelle d'attitude : Ce sont les questions 11 et 12.
 - ➔ Echelle de Likert : La question 14.

Pour la formulation des questions nous nous sommes basées sur la simplicité, et ceux a travers des questions claires et avec un style pouvant être compris.

4-2-2-3 Pré test du questionnaire :

Le pré test d'un questionnaire consiste à soumettre le questionnaire à quelques personnes, Il a pour objectif d'en évaluer l'efficacité, sa réalisation est indispensable car elle est susceptible d'améliorer très sensiblement la qualité du questionnaire.¹⁴

Avant d'administrer notre questionnaire sur le net, nous avons réalisé un pré test, auprès d'une quinzaine de personnes appartenant à la population (référence de l'étude) dans le but de détecter les erreurs que nous avons commises. Ce pré test a été bénéfique pour notre enquête, en effet il nous a permis d'améliorer la formulation de certaines questions et de rajouter et retirer des idées.

4-2-2-4Le traitement et l'analyse du questionnaire :

Une fois les données collectées sur « Google Forms », nous avons procédé au traitement des résultats de l'enquête à l'aide du logiciel « Microsoft Excel ». Au cours de notre étude nous avons opté pour deux méthodes de tri de données : tri à plat et tri croisé.

- ❖ **Le tri à plat** : il permet de procéder à la description des variables. Il consiste à présenter le nombre d'individus de l'échantillon pur chaque modalité de variable (les

¹⁴ GUTHY-SINECHAL, (M) et VANDERCAMMEN (M) : *Etude de marché, méthodes et outils* , édition de Boeck, 1er édition, Bruxelles, 1998, p 223

effectifs), et la proportion des réponses associées à chaque modalité de la variable étudiée (les fréquences).

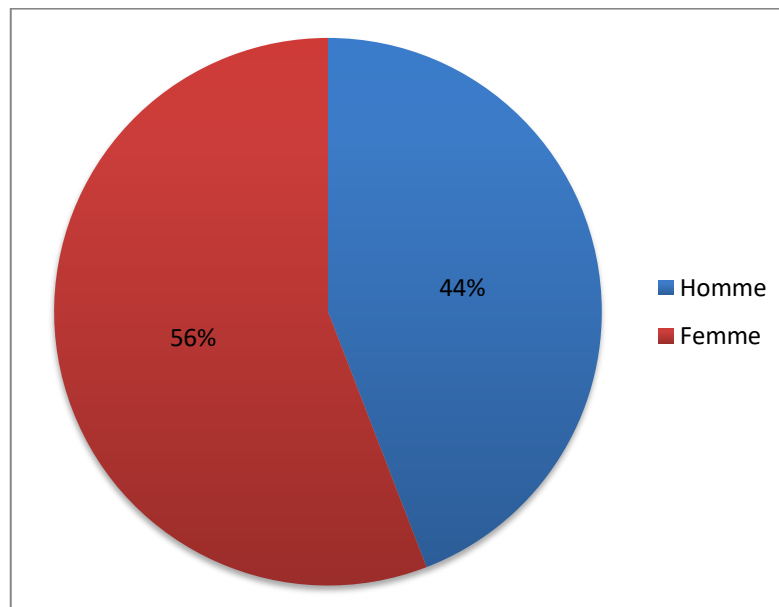
- **SEXE :**

Tableau 4.2: Sexe des répondants

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Homme	128	44%
Femme	162	56%
Total	290	100%

Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Figure 4.1: Répartition des répondants selon le sexe



Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Commentaire :

Nous remarquons à travers la figure ci-dessus que parmi les 290 personnes ayant répondues au questionnaire, 44 % sont de sexe masculin et 56% sont de sexe féminin.

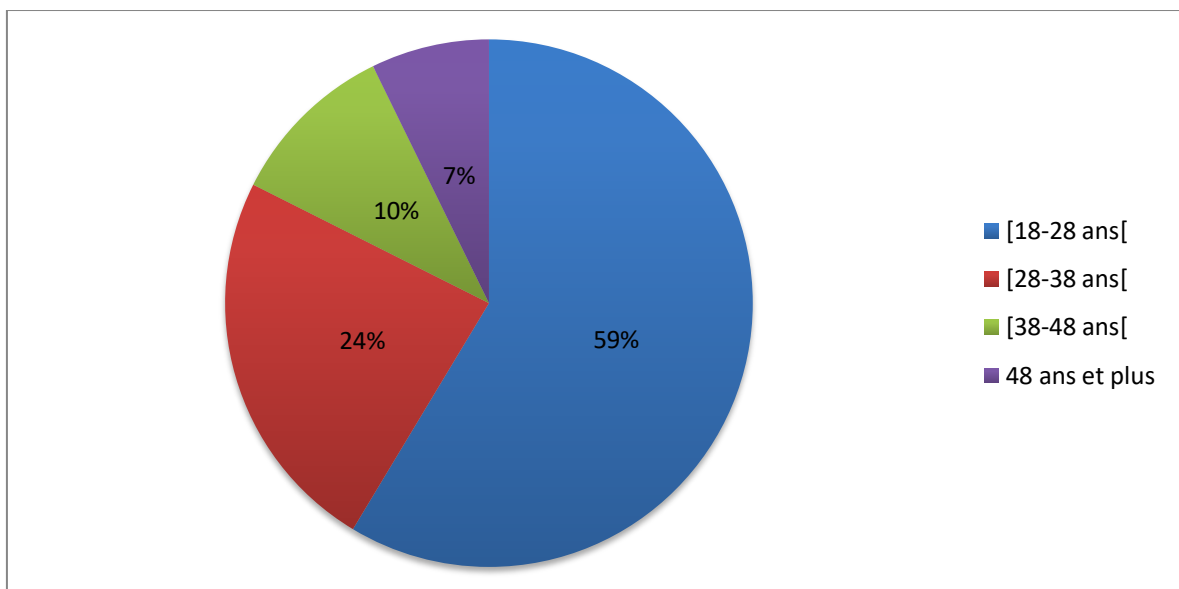
- AGE :

Tableau 4.3: Tranches d'âge des répondants

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage
[18-28ans [170	59%
[28-38ans [69	24%
[38-48ans[30	10%
48 ans et plus	21	7%
Total	290	100%

Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Figure 4.2: Répartition des répondants selon leur tranche d'âge



Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Commentaire :

A partir de la figure ci-dessus, nous remarquons que la majorité des répondants, soit 59%, ont entre 18 et 27 ans suivis de ceux dont l'âge se situe entre 28 et 37 ans avec un pourcentage de 24%. Par ailleurs, 10% des répondants sont issus de la tranche d'âge entre 38 et 47 ans, enfin 7% des répondants sont âgés de 48 ans et plus.

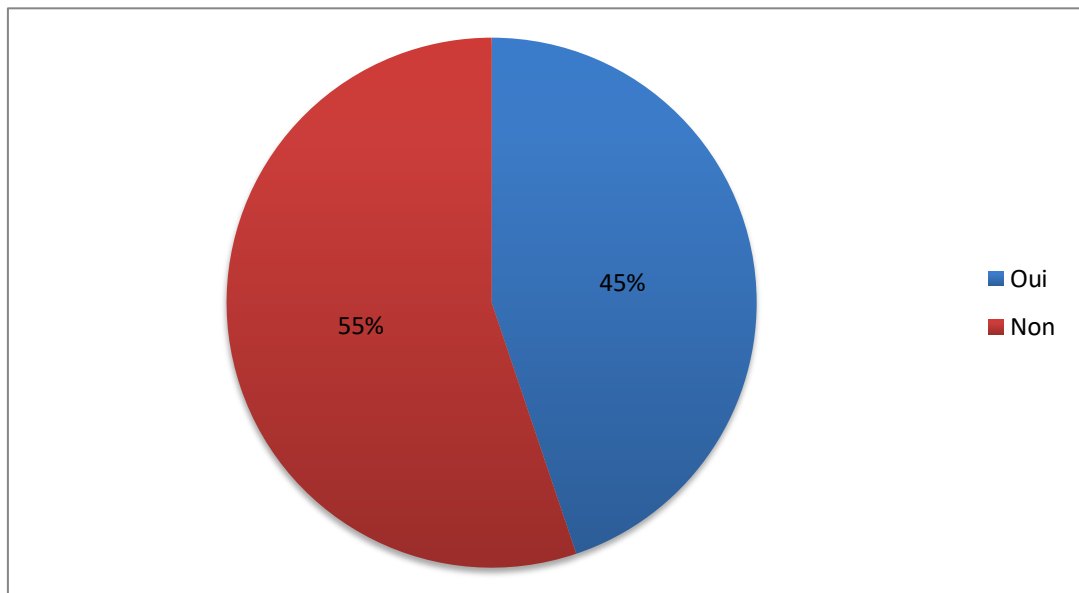
Q1 : Etes-vous utilisateur de l'application YAssir ?

Tableau 4.4: Les utilisateurs de l'application YAssir

	Fréquence	Pourcentage
Oui	130	45%
Non	160	55%
Total	290	100%

Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Figure 4.3 : Les utilisateurs de l'application YAssir



Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Commentaire :

Suite aux résultats obtenus, nous remarquons que parmi les 290 personnes interrogées seuls 45% utilisent l'application YAssir, soit 130 personnes.

Cela pourrait être dû aux raisons suivantes :

- Les répondants disposent d'un véhicule. Ils n'ont pas besoin de recourir à un service de VTC.
- Ils ne connaissent pas l'application YAssir.
- Ils n'ont pas les moyens financiers de recourir à ce moyen de transport.
- Ils utilisent les applications des concurrents.
- Ils sont imperméables aux changements et ne veulent pas bousculer leurs habitudes de transport.
- Ils ne disposent pas de smartphone.

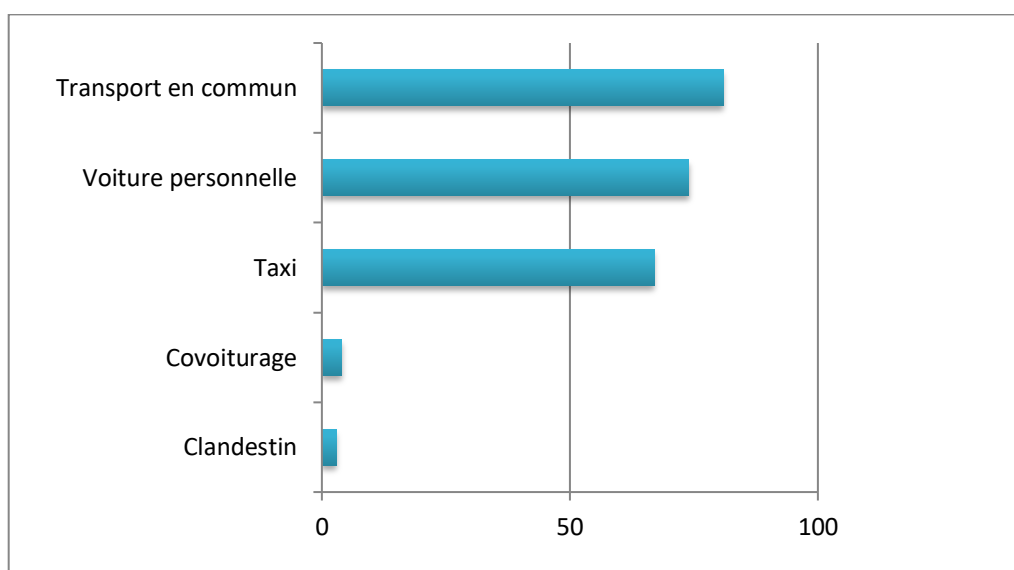
Q2 : Par quel moyen vous déplaçiez-vous avant l'avènement des voitures avec chauffeurs (VTC) (tel que YAssir) ?

Tableau 4.5 : Moyens de transport utilisés avant l'avènement des VTC

Moyen de transport	Fréquence	Pourcentage
Clandestin	3	2%
Covoiturage	4	3%
Taxi	67	52%
Voiture personnelle	74	57%
Transport en commun	81	62%

Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Figure 4.4 : Moyens de transport utilisés avant l'avènement des VTC



Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus et illustrés dans le graphe ci-dessus, nous constatons qu'avant l'avènement des VTC, les transports en commun étaient le moyen de transport le plus utilisé par notre échantillon avec un pourcentage de 62%, suivi par la voiture personnelle avec 57% et le taxi avec 52%. Le covoiturage et le taxi clandestin ont des pourcentages assez faibles, 3% et 2% respectivement.

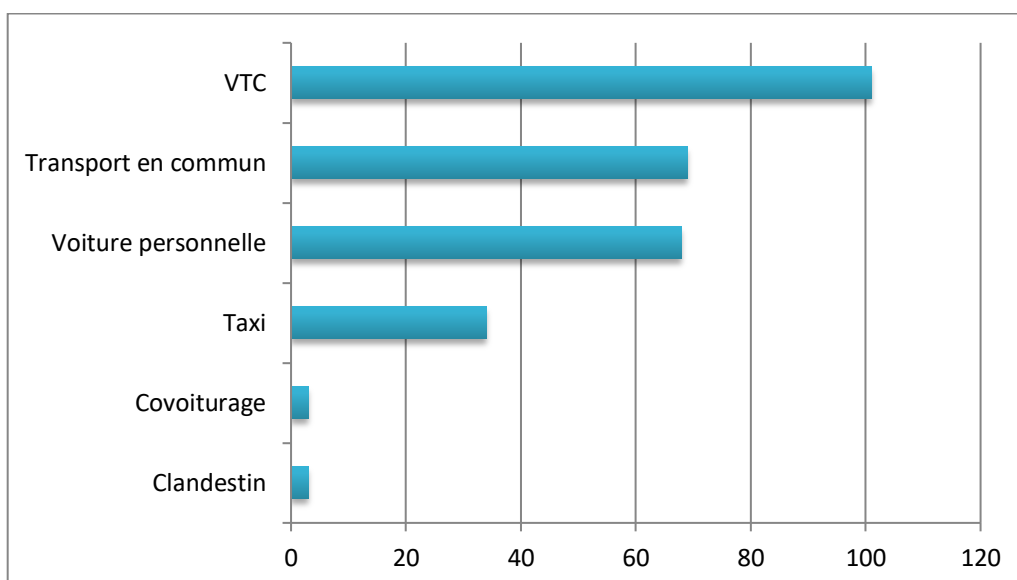
Q3 : Depuis l'avènement des VTC, par quel moyen vous déplacez-vous maintenant ?

Tableau 4.6: Moyens de transport actuels

Moyen de transport	Fréquence	Pourcentage
Clandestin	3	2%
Covoiturage	3	2%
Taxi	34	26%
Voiture personnelle	68	52%
Transport en commun	69	53%
VTC	101	78%

Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Figure 4.5 : Moyens de transport actuels



Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Commentaire :

Depuis l'avènement des VTC, ces derniers sont devenus le moyen de transport le plus utilisé par notre échantillon avec un pourcentage de 78%, suivi des transports en commun avec un pourcentage de 53%, de la voiture personnelle avec 52% et du taxi avec 26%. Le covoiturage et le taxi clandestin affichent chacun un pourcentage de 2%.

Nous constatons que l'avènement du service de VTC en Algérie a bouleversé les habitudes de transport des Algériens qui utilisent ce service.

Chapitre 4 : La démarche méthodologique de l'enquête

124

Nous constatons effectivement, qu'en à peine 2 ans d'existence ce dernier est devenu le moyen de transport le plus utilisé par l'échantillon interrogé.

Ce service a eu un impact considérable sur les pourcentages d'utilisation des autres moyens de transport qui ont tous connu une baisse depuis l'avènement de ce moyen de transport :

- Le pourcentage d'utilisation des transports en commun est passé de 62% à 53%. Nous notons une baisse de 9% due probablement à l'indisponibilité des transports en commun à des heures tardives et au fait que certaines destinations ne sont pas desservies par ces derniers. Contrairement au VTC qui sont disponibles en temps (24h/24 et 7j/7) et en lieu (le client choisi sa destination).
- La voiture personnelle a connu une baisse de 5%. En effet, son utilisation est passée de 57% à 52%. Cette baisse est probablement due au problème de stationnement rencontré par notre échantillon.
- La baisse la plus importante est celle du taxi, elle est passée de 52% à 26%. Proposant un service de base similaire à celui des VTC, le taxi a connu une baisse de 26%.

Le tableau suivant illustre les raisons qui ont poussé les Algériens à basculer des taxis vers les VTC.

Tableau 4.7 : Taxi VS VTC

Taxi	VTC
Prix surprise	Prix défini à l'avance
Le client s'aligne à la destination du chauffeur	Le client choisi sa destination
Trouver un chauffeur n'est pas évident	Trouver un chauffeur est facile et rapide

Source : Elaboré par nos soins.

Q4 : Notez l'importance des critères suivants dans votre choix pour ce mode de transport (VTC) (1: Pas du tout important, 2 : Pas important, 3 : Moyennement important, 4 : Important, 5: Très important)

Tableau 4.8 : Evaluation des critères de choix du VTC comme moyen de transport

		Pas du tout important	Pas important	Moyennement important	Important	Très important
Rapidité et simplicité de la commande du véhicule	Fréquence	7	7	27	21	68
	Pourcentage	5,4%	5,4%	20,8%	16,2%	52,3%
Prix défini à l'avance	Fréquence	6	6	27	20	71
	Pourcentage	4,6%	4,6%	20,8%	15,4%	54,6%
La sécurité de ce mode de transport (exemple: informations sur le chauffeur, notation du chauffeur...etc)	Fréquence	6	7	23	29	65
	Pourcentage	4,6%	5,4%	17,7%	22,3%	50,0%
L'existence d'un service client joignable 24h/24, 7jrs/7	Fréquence	7	14	24	35	50
	Pourcentage	5,4%	10,8%	18,5%	26,9%	38,5%
Confort	Fréquence	5	23	34	40	28
	Pourcentage	3,8%	17,7%	26,2%	30,8%	21,5%
Ponctualité	Fréquence	3	13	31	20	63
	Pourcentage	2,3%	10,0%	23,8%	15,4%	48,5%
Disponibilité en temps	Fréquence	5	13	20	31	61
	Pourcentage	3,8%	10,0%	15,4%	23,8%	46,9%
Disponibilité en lieu	Fréquence	4	16	20	32	58

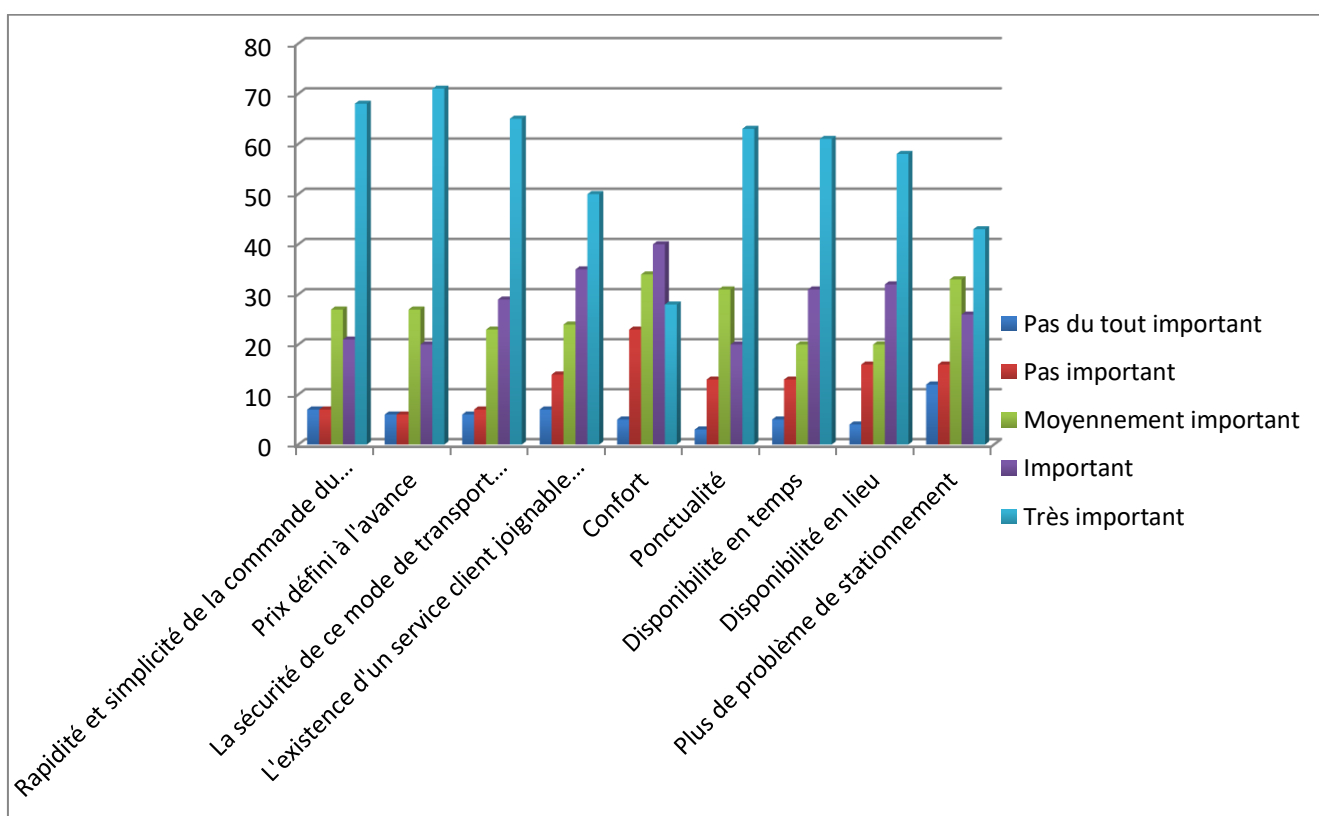
Chapitre 4 : La démarche méthodologique de l'enquête

126

	Pourcentage	3,1%	12,3%	15,4%	24,6%	44,6%
Plus de problème de stationnement	Fréquence	12	16	33	26	43
	Pourcentage	9,2%	12,3%	25,4%	20,0%	33,1%

Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Figure 4.6: Evaluation des critères de choix du VTC comme moyen de transport



Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Commentaire :

- **Rapidité et simplicité de la commande du véhicule :** nous constatons que plus de la moitié des personnes interrogées, soit 52,3%, trouvent très important le fait de pouvoir commander un véhicule rapidement et facilement, 16,2% trouvent ce critère important, 20,8% estiment que c'est moyennement important, 5,4% trouvent que ce n'est pas important et 5,4% trouvent que ce n'est pas du tout important.

En effet, le recours aux VTC évite aux usagers d'attendre un train qui a fait 1h de retard, d'attendre que le bus soit rempli avant de démarrer, de héler un taxi qui au final

ne s'arrête même pas ou ne va pas dans la même direction qu'eux et beaucoup d'autres tracas.

- **Prix défini à l'avance :** Connaître le prix de la course avant de la valider est un critère très important pour 54,6% des utilisateurs interrogés, il est important pour 15,4% d'entre eux, 20,8% trouvent que c'est un critère moyennement important, 4,6% estiment qu'il n'est pas important et enfin 4,6% trouvent que ce n'est pas du tout important.

Connaître le prix à l'avance évite d'avoir une mauvaise surprise une fois arrivé à destination.

- **La sécurité de ce mode de transport :** La moitié des utilisateurs interrogés, soit 50%, jugent la sécurité qu'offrent les VTC comme un critère très important dans leur choix de recourir à ce mode de transport, 22,3% trouvent que c'est important, 17,7% estiment que c'est moyennement important, 5,4% trouvent que ce n'est pas important et enfin 4,6% estiment que ce n'est pas du tout un critère important.

La sécurité est un critère relativement important. Connaître les informations du chauffeur rassure l'utilisateur.

- **L'existence d'un service client joignable 24h/24, 7jrs/7 :** nous constatons que 38,5% des personnes interrogées trouvent très important qu'il existe un service client joignable 7j/7 et 24h/24, 26,9% trouvent que ce critère est important, 18,5% estime que c'est moyennement important, 10,8% jugent que ce n'est pas important et enfin pour 5,4% ce n'est pas du tout important.

Il est important pour les utilisateurs de pouvoir contacter un service client en cas de soucis ou de questionnement.

- **Confort :** Le confort est un critère très important pour 21,5% des utilisateurs interrogés, important pour 30,8% de ces derniers, 26,2% jugent qu'il est moyennement important, 17,7% trouvent que ce n'est pas important et enfin pour les 3,8% restants ce n'est pas du tout un critère important.

- **Ponctualité :** Nous constatons que la ponctualité dont font preuve les VTC est très importante pour 48,5% des utilisateurs interrogés, elle est importante pour 15,4% de

ces derniers, moyennement importante pour 23,8% d'entre eux, 10% jugent que ce n'est pas un critère important et enfin 2,3% estiment que ce n'est pas du tout important. Les utilisateurs sont à peu près sûrs d'avoir un VTC à l'heure où ils le désirent et que ces derniers ne font pas de retards (dans la plupart des cas).

- **Disponibilité en temps :** Nous constatons que 46,9% des personnes interrogées estiment très important que les VTC soient disponibles en tout temps, 23,8% de ces personnes trouvent que c'est important, 15,4% jugent que c'est moyennement important, 10% estiment que ce critère n'est pas important et il n'est pas du tout important pour 3,8% des interrogés.

Ce critère est surtout important pour les personnes qui se déplacent à des heures où les autres moyens de transports ne sont pas encore fonctionnels.

- **Disponibilité en lieu :** La disponibilité en lieu de ce service est très importante pour 44,6% de ses utilisateurs, importante pour 24,6% de ces derniers, moyennement importante pour 15,4% d'entre eux, 12,3% jugent que ce critère n'est pas important et 3,1% estiment qu'il n'est pas du tout important.

Ce critère trouve son importance quand la destination d'une personne n'est pas desservie par les autres moyens de transport.

- **Plus de problème de stationnement :** Parmi les utilisateurs interrogés, nous constatons que 33,1% de ces derniers trouvent très important le fait de ne plus avoir de problème de stationnement, 20% d'entre eux jugent ce critère important, pour 25,4% des utilisateurs il est moyennement important, pour 12,3% ce critère n'est pas important et 9,2% estiment que ce n'est pas du tout important.

Ce critère est surtout important pour les personnes qui ont un véhicule et se déplacent souvent vers des lieux où le stationnement est très restreint, tel que Alger centre.

Nous remarquons que les répondants jugent l'ensemble de ces critères relativement importants dans leur choix pour ce mode de transport. Nous mettons l'accent surtout sur les critères de rapidité et de simplicité de la commande du véhicule, de la définition du prix au préalable et la sécurité de ce mode de transport (exemple : informations sur le chauffeur, notation du chauffeur...etc) car plus de la moitié des utilisateurs les jugent comme très important.

Le service de VTC est le seul moyen de transport en Algérie qui jouit de tous ces critères réunis. Cela explique pourquoi ce service a vite trouvé une place sur le marché algérien.

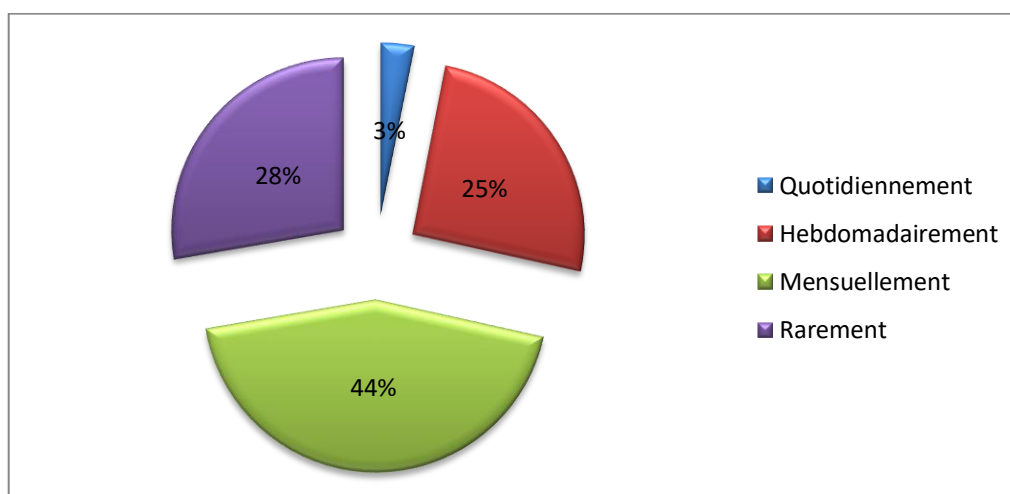
Q5 : À quelle fréquence utilisez-vous l'application YAssir ?

Tableau 4.9 : Fréquence d'utilisation de l'application YAssir

	Fréquence	Pourcentage
Quotidiennement	4	3%
Hebdomadairement	33	25%
Mensuellement	57	44%
Rarement	36	28%
Total	130	100%

Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Figure 4.7 : Fréquence d'utilisation de l'application YAssir



Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Commentaire :

En ce qui concerne la fréquence d'utilisation de l'application YAssir, nous constatons que 44% de notre échantillon l'utilisent mensuellement, 28% l'utilisent rarement, 25% l'utilisent hebdomadairement et enfin 3% seulement l'utilisent quotidiennement.

Nous remarquons également que la majorité des utilisateurs n'ont pas recours à YAssir assez souvent. La plupart, soit 72%, l'utilisent mensuellement ou rarement, ceci est peut-être dû aux faits que :

- Le service est relativement cher. Les clients ne peuvent donc pas se permettre une utilisation fréquente.
- Les répondants ont recours à d'autres applications de VTC. Ils ne sont pas exclusivement utilisateurs de YAssir.

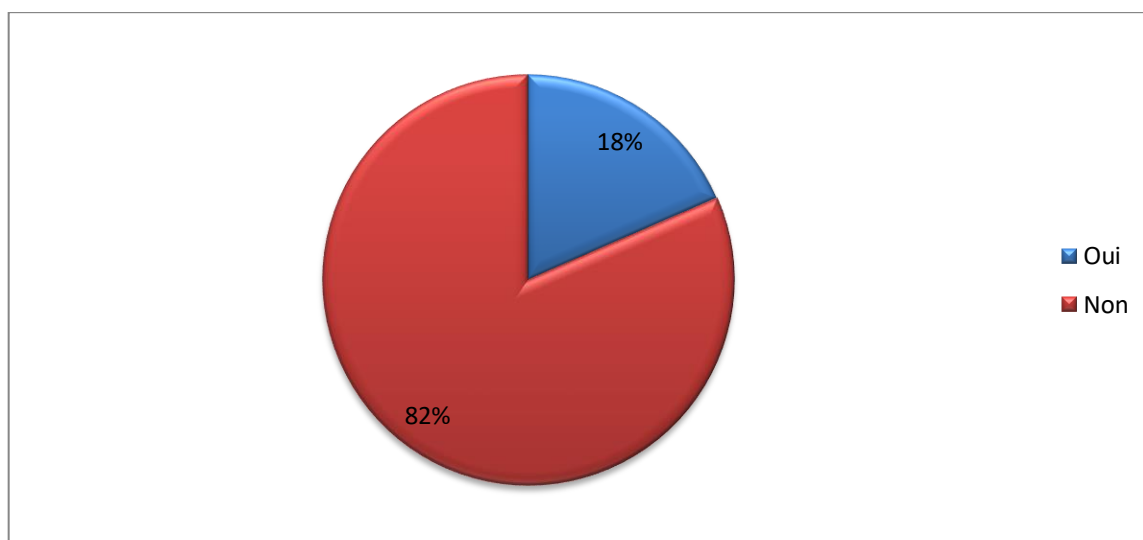
Q6 : Avez-vous déjà rencontré des incidents en utilisant YAssir ?

Tableau 4.10 : Répartition des utilisateurs de YAssir selon leur expérience

	Fréquence	Pourcentage
Oui	24	18,5%
Non	106	81,5%
Total	130	100,0%

Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Figure 4.8 : Répartition des utilisateurs de YAssir selon leur expérience



Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Commentaire :

Nous constatons que parmi les 130 utilisateurs interrogés, seulement 18,5% ont rencontré des incidents lors de leur expérience YAssir.

Ceci est un point que nous considérons plus au moins positif pour la start-up YA Technologies. Néanmoins des actions correctives sont à prévoir pour baisser voire éliminer ce pourcentage et éviter qu'il n'augmente.

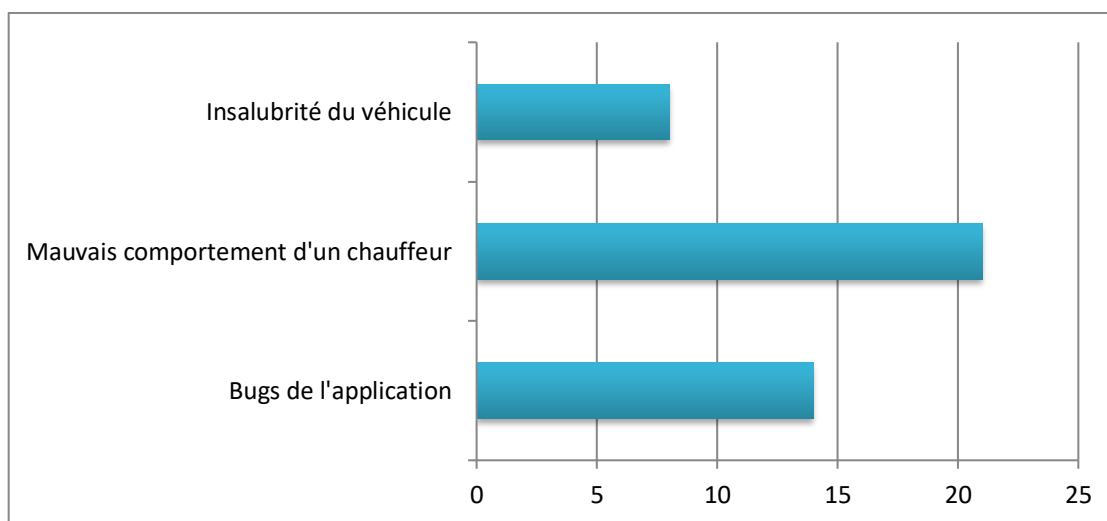
Q7 : Parmi ces incidents, lesquels avez-vous déjà rencontré ?

Tableau 4.11 : Incidents rencontrés en utilisant YAssir

	Fréquence	Pourcentage
Bugs de l'application	14	58,3%
Mauvais comportement d'un chauffeur	21	87,5%
Insalubrité du véhicule	8	33,3%

Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Figure 4.9 : Incidents rencontrés en utilisant YAssir



Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Commentaire :

Le mauvais comportement des chauffeurs est l'incident le plus rencontré par les utilisateurs interrogés, avec un pourcentage de 87,5%, suivi des bugs de l'application avec un taux de 58,3%, et finalement l'insalubrité du véhicule avec un pourcentage de 33,3%.

Chapitre 4 : La démarche méthodologique de l'enquête

132

Ces pourcentages sont assez élevés, YA Technologies devra déployer les efforts nécessaires, comme revoir la formation et les critères de choix de leurs chauffeurs-partenaires, pour gérer ces incidents et ainsi baisser leurs pourcentages.

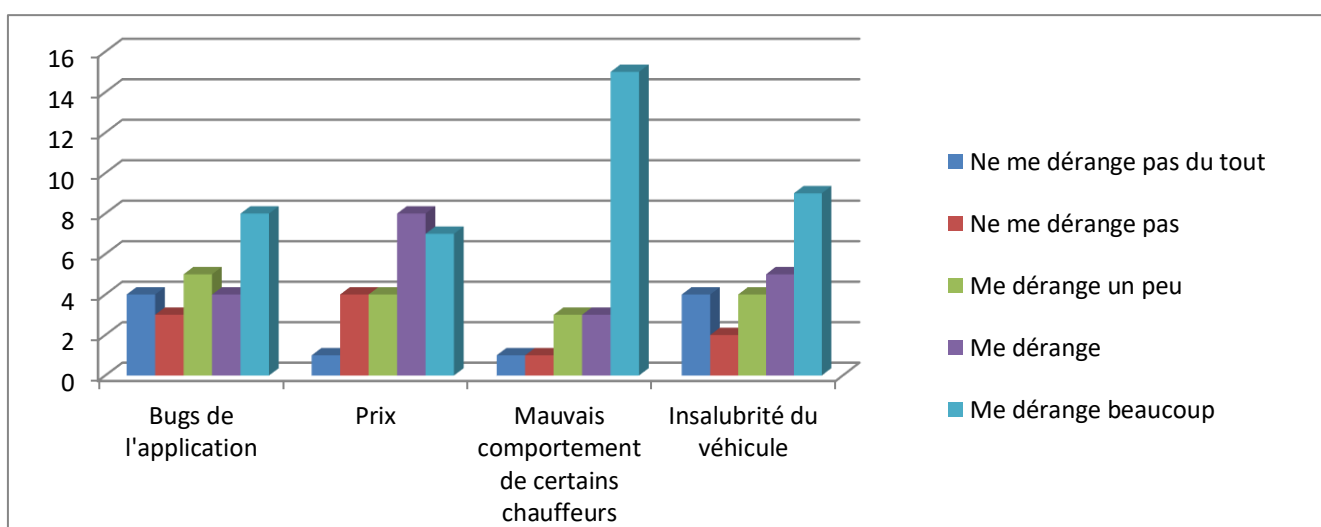
Q8 : Notez votre position concernant les critères cités ci-dessous (1 : Ne me dérange pas du tout, 2 : Ne me dérange pas, 3 : Me dérange un peu, 4 : Me dérange 5 : Me dérange beaucoup).

Tableau 4.12: Evaluation des positions de l'échantillon sur certains critères

		Ne me dérange pas du tout	Ne me dérange pas	Me dérange un peu	Me dérange	Me dérange beaucoup
Bugs de l'application	Fréquence	4	3	5	4	8
	Pourcentage	16,7%	12,5%	20,8%	16,7%	33,3%
Prix	Fréquence	1	4	4	8	7
	Pourcentage	4,2%	16,7%	16,7%	33,3%	29,2%
Mauvais comportement de certains chauffeurs	Fréquence	1	1	3	3	15
	Pourcentage	4,2%	4,2%	12,5%	12,5%	62,5%
Insalubrité du véhicule	Fréquence	4	2	4	5	9
	Pourcentage	16,7%	8,3%	16,7%	20,8%	37,5%

Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Figure 4.10 : Evaluation des positions de l'échantillon sur certains critères



Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Commentaire :

- **Bugs de l'application :** Nous constatons que les bugs de l'application dérangent beaucoup, 33,3% des personnes interrogées, dérangent 16,7% de ces dernières, 20,8% trouvent que ces bugs les dérangent un peu, 12,5% estiment que ça ne les dérange pas et 16,7% jugent que les bugs ne sont pas du tout dérangeants.

Les bugs que connaît l'application YAssir sont surtout dérangeants lorsque l'utilisateur est face à une urgence et que la moindre minute pour lui est importante. Sur le moment cela l'obligera à se diriger vers un concurrent. Si cette situation devient à être fréquente, YAssir perdra une partie de sa clientèle.

- **Prix :** En ce qui concerne le prix des courses, 29,2% des utilisateurs interrogés trouvent que ce critère les dérange beaucoup, 33,3% d'entre eux estiment que ça les dérange, ce critère dérange un peu 16,7% des interrogés, ne dérange pas 16,7% d'entre eux et ne dérange pas du tout les 4,2% restants.

A ce jour, les VTC sont le moyen de transport le plus cher en Algérie. Cela s'explique notamment par la qualité de service proposée. Néanmoins, il serait profitable à YAssir de revoir ses prix à la baisse car cela dérange la plupart de ces utilisateurs qui risquent soit de se diriger vers des concurrents, si ces derniers offrent des prix plus bas, ou de boycotter l'application.

- **Mauvais comportement de certains chauffeurs :** Nous constatons que plus de la moitié des utilisateurs interrogés, soit 62,5%, trouvent qu'un mauvais comportement de la part du chauffeur est très dérangeant, 12,5% de ces utilisateurs estiment ce critère dérangeant, 12,5% trouvent que ça les dérange un peu, 4,2% estiment que le mauvais comportement ne les dérange pas et enfin 4,2% trouvent que ce n'est pas du tout dérangeant.

D'après les entretiens effectués avec certains cadres de YA Technologies, le côté social et l'infusion des valeurs font partis des missions de la start-up. Aux yeux des utilisateurs, les chauffeurs-partenaires reflètent l'image de la start-up. Si ces derniers font preuve d'un mauvais comportement, l'image de YAssir sera ternie, ce qui lui vaudra la perte d'une partie de sa clientèle.

Le mauvais comportement de certains chauffeurs est un problème à ne pas négliger. YA Technologies devrait revoir les critères de sélection de ses chauffeurs-partenaires.

- **Insalubrité du véhicule :** L'insalubrité du véhicule dérange beaucoup 37,5% des utilisateurs interrogés, dérange 20,8% de ces derniers, dérange un peu 16,7% d'entre eux, 8,3% estiment que ça ne les dérange pas et enfin les 16,7% restants trouvent que ça ne les dérange pas du tout.

Il est vrai que personne n'aime se déplacer à bord d'un véhicule sale et en mauvaise état. Il faut savoir que YA Technologies vérifie l'état de tous les véhicules avant que les chauffeurs ne soient acceptés mais après cela il est impossible pour la start-up de gérer l'état de tous les véhicules de ses chauffeurs-partenaires. La salubrité des véhicules ne tient qu'à leurs propriétaires.

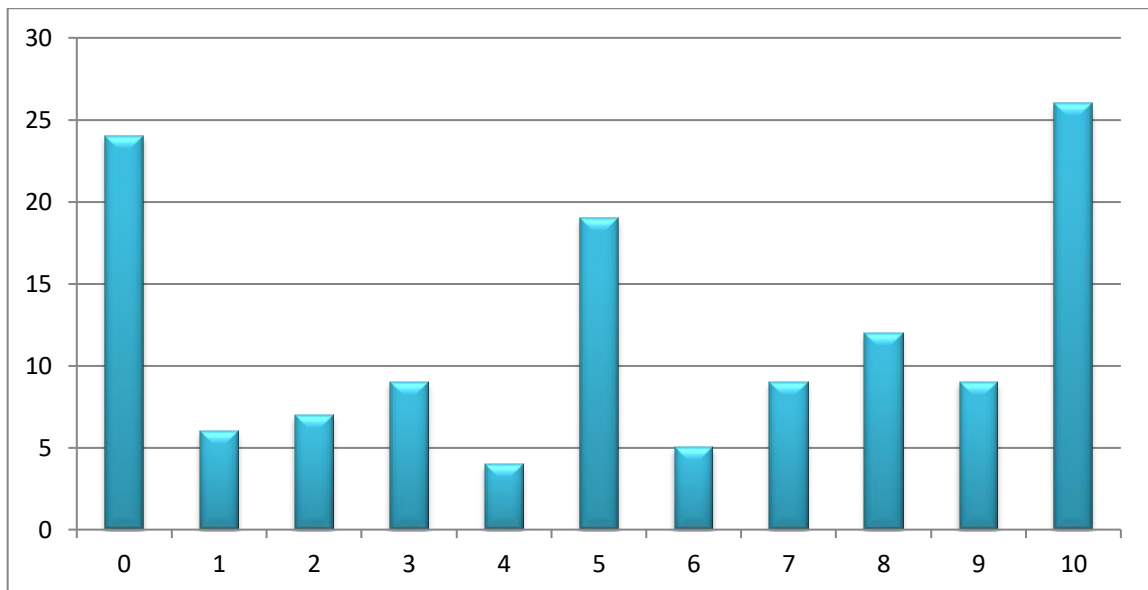
Q9 : Si YAssir propose de régler votre course par carte CIB, il y'a combien de chances sur 10 que vous l'utilisiez ?

Tableau 4.13 : Intention d'utiliser la carte CIB

Nombre de chances sur 10	Fréquence	Pourcentage
0	24	18,5%
1	6	4,6%
2	7	5,4%
3	9	6,9%
4	4	3,1%
5	19	14,6%
6	5	3,8%
7	9	6,9%
8	12	9,2%
9	9	6,9%
10	26	20,0%
Total	130	100%

Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Figure 4.11 : Intention d'utiliser la carte CIB



Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Commentaire :

18,5% des utilisateurs interrogés affirment qu'il y'a 0 chance sur 10 qu'ils aient recours à la carte CIB si cette option venait à être disponible chez YAssir, 4,6% considèrent qu'il y'a 1 chance sur 10 d'utiliser cette option, 5,4% disent qu'il y'a 2 chances sur 10, 6,9% estiment qu'il y'a 3 chances sur 10, 3,1% disent qu'il y'a 4 chances sur 10, 14,6% disent qu'il y'a 5 chances sur 10, 3,8% affirment qu'il y'a 6 chances sur 10, 6,9% estiment qu'il y'a 7 chances sur 10, 9,2% disent qu'il y'a 8 chances sur 10, 6,9% estiment qu'il y'a 9 chances sur 10 et enfin 20% des utilisateurs affirment qu'il y'a 10 chances sur 10 qu'ils utilisent cette option.

Les avis concernant la carte CIB sont très divergents. Certains sont réticents du fait qu'ils ne disposent pas de carte CIB ou qu'ils soient encore habitués au cash. Il leur faudra du temps pour s'adapter à un nouveau moyen de paiement. D'autres, au contraire, sont prêts à l'adopter. YA Technologies devra donc attendre encore un peu avant de lancer ce service.

Q10 : Si YAssir propose une option permettant aux clientes de choisir une partenaire femme comme chauffeur, il y'a combien de chances sur 10 que vous l'utilisiez ?

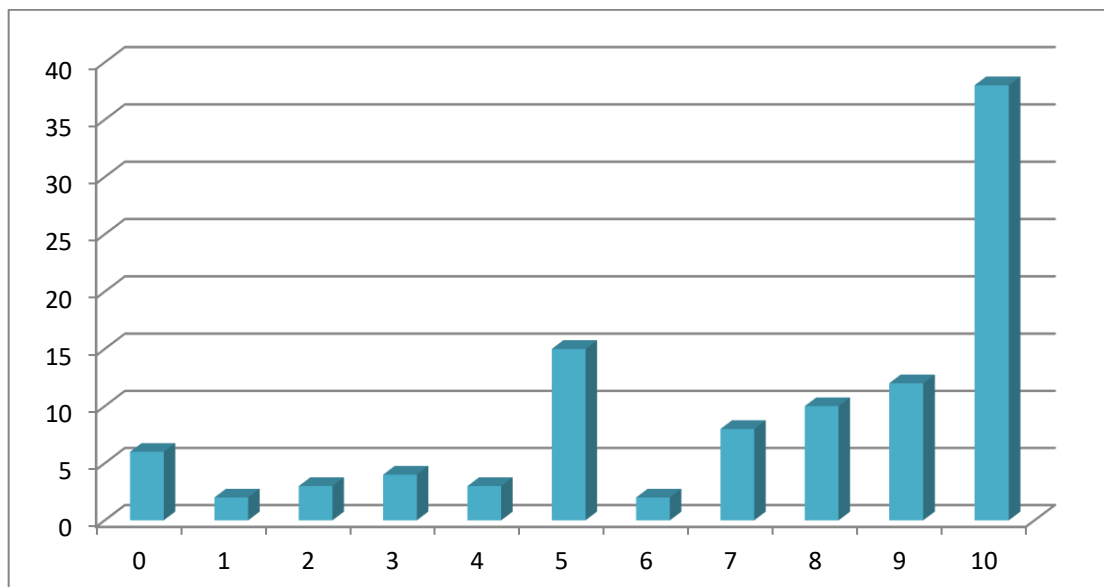
(Question destinée uniquement aux femmes)

Tableau 4.14 : Intention des femmes à utiliser un service proposant une partenaire femme

Nombre de chances sur 10	Fréquence	Pourcentage
0	6	5,8%
1	2	1,9%
2	3	2,9%
3	4	3,9%
4	3	2,9%
5	15	14,6%
6	2	1,9%
7	8	7,8%
8	10	9,7%
9	12	11,7%
10	38	36,9%
Total	103	100%

Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Figure 4.12 : Intention des femmes à utiliser un service proposant une partenaire femme



Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Commentaire :

5,8% des utilisatrices interrogées affirment qu'il y'a 0 chance sur 10 qu'elles aient recours à une partenaire femme comme chauffeur si ce service venait à être disponible chez YAssir, 1,9% disent qu'il y'a 1 chance sur 10 d'avoir recours à ce service, 2,9% disent qu'il y'a 2 chances sur 10, 3,9% estiment qu'il y'a 3 chances sur 10, 2,9% disent qu'il y'a 4 chances sur 10, 14,6% disent qu'il y'a 5 chances sur 10, 1,9% affirment qu'il y'a 6 chances sur 10, 7,8% estiment qu'il y'a 7 chances sur 10, 9,7% disent qu'il y'a 8 chances sur 10, 11,7% estiment qu'il y'a 9 chances sur 10 et enfin 36,9% des utilisatrices affirment qu'il y'a 10 chances sur 10 qu'elles utilisent ce service.

Nous remarquons que la plupart des utilisatrices interrogées sont intéressées par un service où elles auraient le choix de prendre une partenaire femme comme chauffeur. YA Technologies devrait songer à intégrer cette option dans son service de VTC. A noter aussi que cette option pourrait apporter à la start-up de nouvelles clientes, car en vue de notre culture, certaines femmes ne sont pas rassurées quant à l'idée de monter en voiture avec un homme inconnu et cette réticence les empêchent d'utiliser les services de VTC.

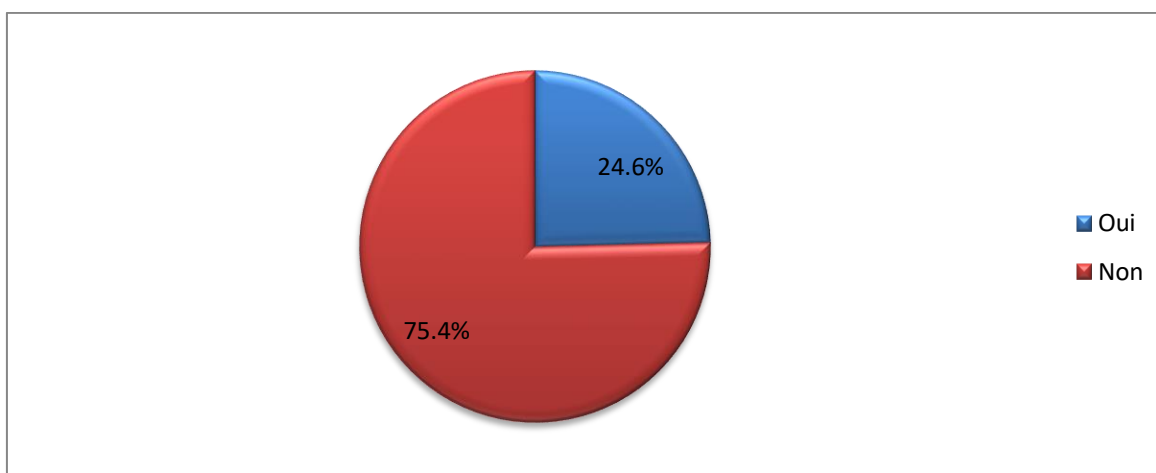
Q11 : Avez-vous déjà fait du covoiturage ?

Tableau 4.15 : Répartition des répondants selon leur recours au covoiturage

	Fréquence	Pourcentage
Oui	32	24,6%
Non	98	75,4%
Total	130	100,0%

Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Figure 4.13 : Répartition des répondants selon leur recours au covoiturage



Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Commentaire :

Sur notre échantillon de 130 personnes, 24,6% seulement affirment avoir fait du covoiturage.

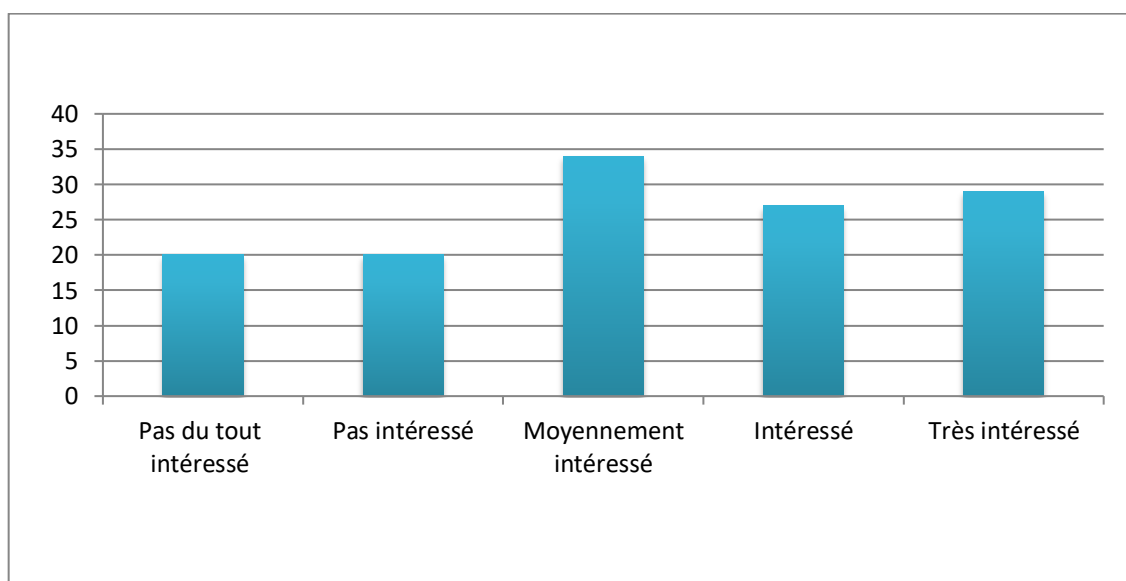
Q12 : Si Yassir lance un service de covoiturage urbain, seriez- vous ?

Tableau 4.16 : Intérêt des répondants à un service de covoiturage

Degré d'intérêt	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout intéressé	20	15,4%
Pas intéressé	20	15,4%
Moyennement intéressé	34	26,2%
Intéressé	27	20,8%
Très intéressé	29	22,3%

Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Figure 4.14 : Intérêt des répondants à un service de covoiturage



Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Commentaire :

22,3% des personnes interrogées sont très intéressées par un service de covoiturage urbain, 20,8% y sont intéressés, 26,2% y sont moyennement intéressées, 15,4% n'y sont pas intéressées et les 15,4% des personnes restantes n'y sont pas du tout intéressées.

Les utilisateurs interrogés sont relativement intéressés par un service de covoiturage urbain.

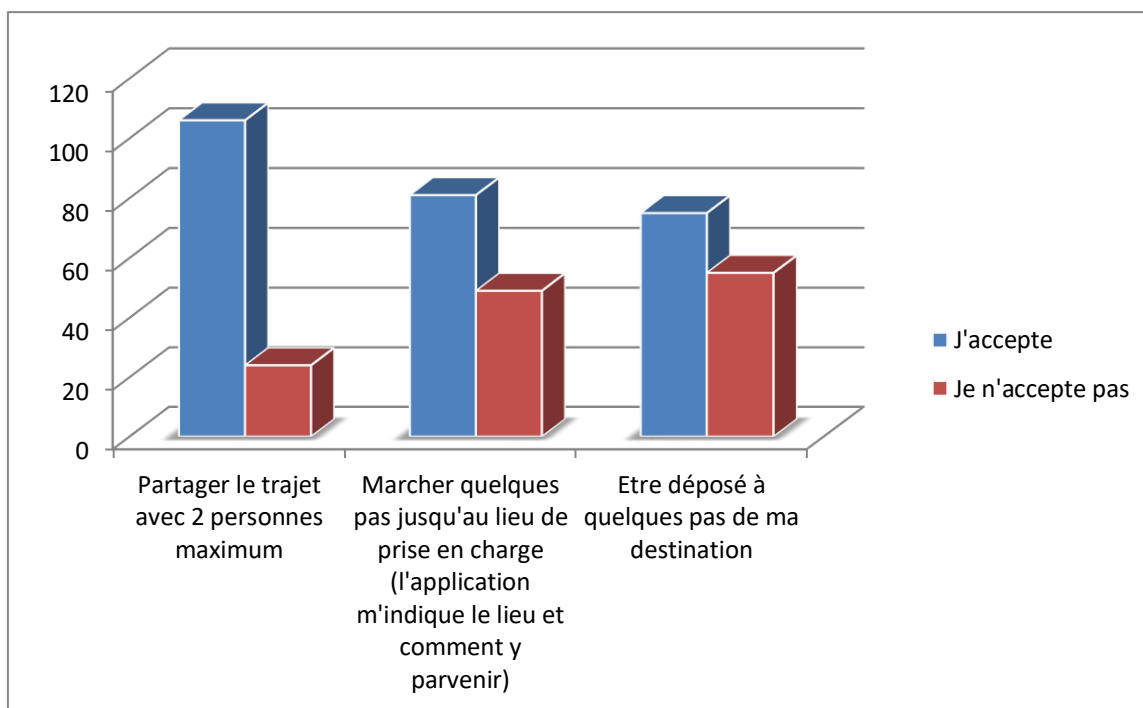
Q13 : Si l'application vous propose de payer votre course moins que son prix initial, sous les contraintes suivantes : (répondez par j'accepte ou je n'accepte pas)

Tableau 4.17 : Position des répondants face aux critères du service de covoiturage

	J'accepte	Je n'accepte pas
Partager le trajet avec 2 personnes maximum	106	24
	81,5%	18,5%
Marcher quelques pas jusqu'au lieu de prise en charge (l'application m'indique le lieu et comment y parvenir)	81	49
	62,3%	37,7%
Etre déposé à quelques pas de ma destination	75	55
	57,7%	42,3%

Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Figure 4.15 : Position des répondants face aux critères du service de covoiturage



Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Commentaire :

- **Partager le trajet avec 2 personnes maximum** : 81,5% des personnes interrogées acceptent de partager leur trajet avec 2 personnes maximum et les 18,5% restants ne l'acceptent pas.
- **Marcher quelques pas jusqu'au lieu de prise en charge** : 62,3% des personnes interrogées acceptent de marcher quelques pas jusqu'au lieu de prise en charge que l'application leur désigne, 37,7% n'acceptent pas cette condition.
- **Etre déposé à quelques pas de ma destination** : 57,7% des personnes interrogées acceptent d'être déposé à quelques pas de leur destination, 42,3% n'acceptent pas.

En plus d'un prix plus accessible, ces 3 contraintes sont les seules différences entre un service VTC classique et un service VTC de covoiturage.

Globalement, la plupart des utilisateurs interrogés acceptent ces contraintes à condition de payer moins cher leur course. Donc, il serait bénéfique pour YA Technologies de lancer un service de covoiturage. D'autant plus que ce nouveau service attirera les personnes qui n'utilisent pas les VTC à cause de leur prix élevé.

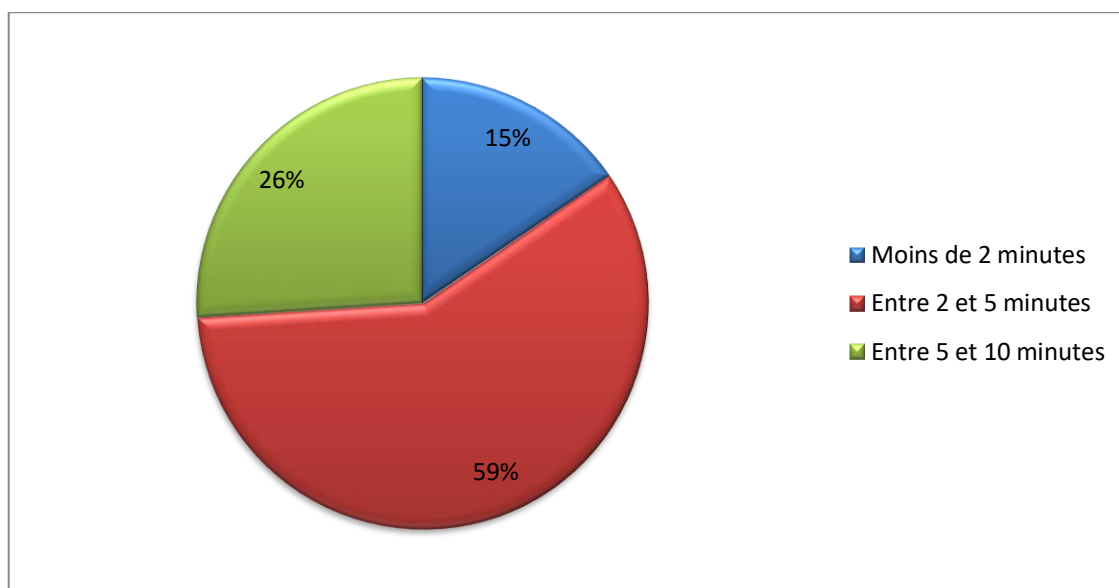
Q14 : Si oui, combien de temps seriez-vous prêts à attendre pour que l'application vous trouve un co-passager (un passager allant dans la même direction que vous) ?

Tableau 4.18 : Temps d'attente acceptable pour trouver un co-passager

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 2 minutes	19	15,4%
Entre 2 et 5 minutes	72	58,5%
Entre 5 et 10 minutes	32	26,1%
Total	123	100%

Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Figure 4.16 : Temps d'attente acceptable pour trouver un co-passager



Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Commentaire :

Dans le cas où un service de covoiturage serait lancé, 15,4% des utilisateurs jugent ne pas pouvoir attendre plus de 2 minutes pour que l'application leur trouve un co-passager, 58,5% estiment pouvoir attendre entre 2 et 5 minutes un co-passager et enfin 26% peuvent attendre entre 5 et 10 minutes.

Nous constatons que la majorité des répondants peuvent attendre entre 2 et 5 minutes un co-passager. Si YA Technologies lance le service de covoiturage elle devra prendre en considération cet intervalle de temps.

Q15 : Auriez-vous des suggestions à proposer à YAssir concernant l'amélioration du service ?

Tableau 4.19 : Suggestions des utilisateurs

Suggestions	Fréquence	Pourcentage
Revoir les prix à la baisse	15	25,4%
Système de récompense pour clients fidèles	5	8,5%
Chauffeur femme	1	1,7%
Possibilité de choisir le trajet soit même	1	1,7%
Des pénalités pour les chauffeurs à proximité et ne veulent pas marquer leur présence	2	3,4%

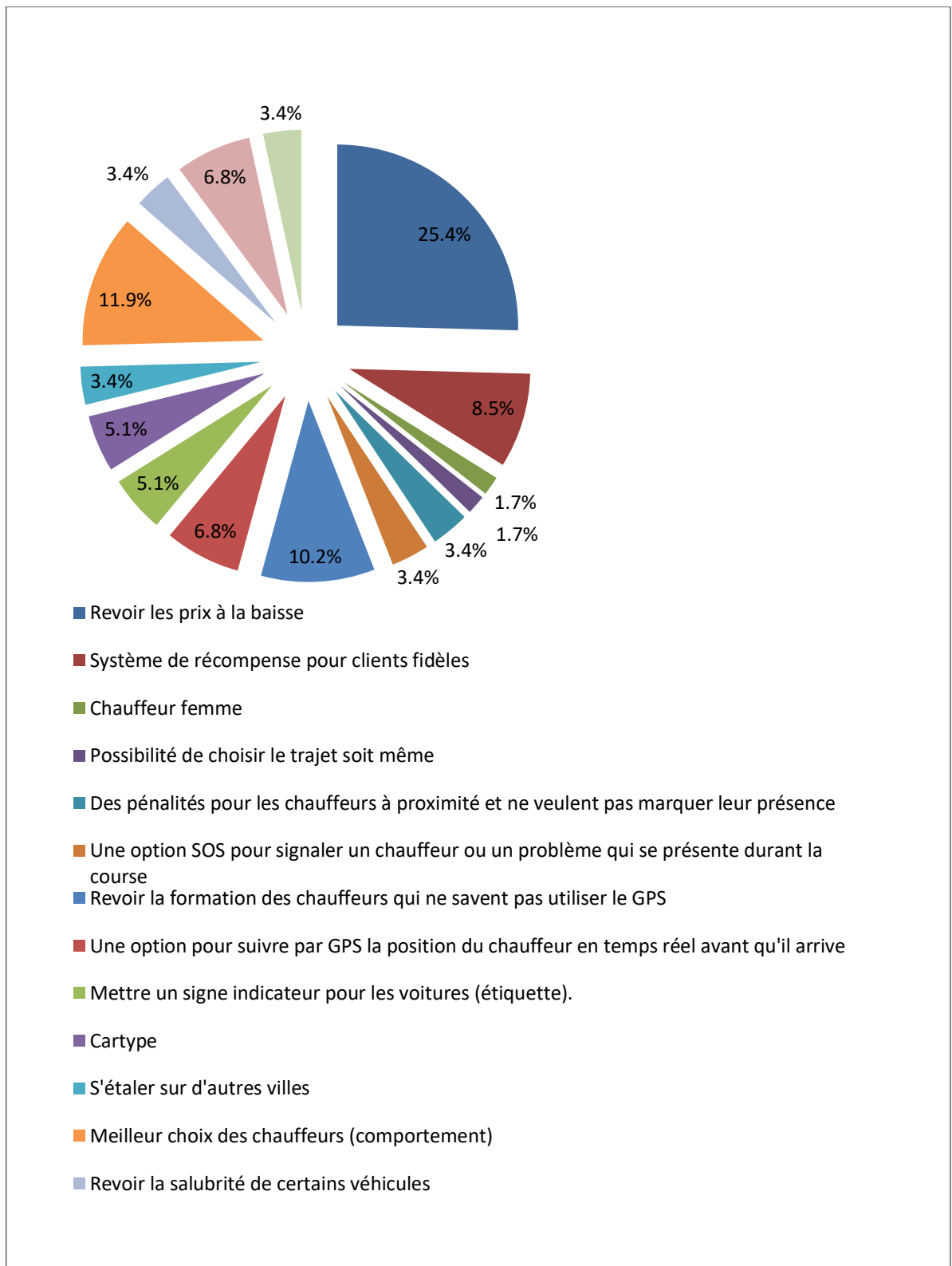
Chapitre 4 : La démarche méthodologique de l'enquête

142

Une option SOS pour signaler un chauffeur ou un problème qui se présente durant la course	2	3,4%
Revoir la formation des chauffeurs qui ne savent pas utiliser le GPS	6	10,2%
Une option pour suivre par GPS la position du chauffeur en temps réel avant qu'il n'arrive	4	6,8%
Mettre un signe indicateur pour les voitures (étiquette).	3	5,1%
Car type	3	5,1%
S'étaler sur les autres départements	2	3,4%
Meilleur choix des chauffeurs en ce qui concerne le comportement	7	11,9%
Revoir la salubrité de certains véhicules	2	3,4%
Régler les bugs qui sont de plus en plus fréquents	4	6,8%
Un service plus rapide surtout en ce qui concerne les réservations	2	3,4%
Total	59	100,0%

Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Figure 4.17 : Suggestions des utilisateurs



Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Commentaire :

La figure ci-dessus présente les propositions faites par les utilisateurs interrogés pour l'amélioration du service YAssir.

Nous remarquons que les suggestions les plus importantes sont :

- Baisse des prix, avec un pourcentage de 25,4%.
- Revoir les critères de choix des chauffeurs-partenaires qui ne sont pas tous à la hauteur, avec un pourcentage de 11,9%.
- Revoir la formation des chauffeurs qui ne savent pas utiliser le GPS, avec un pourcentage de 10,2%.

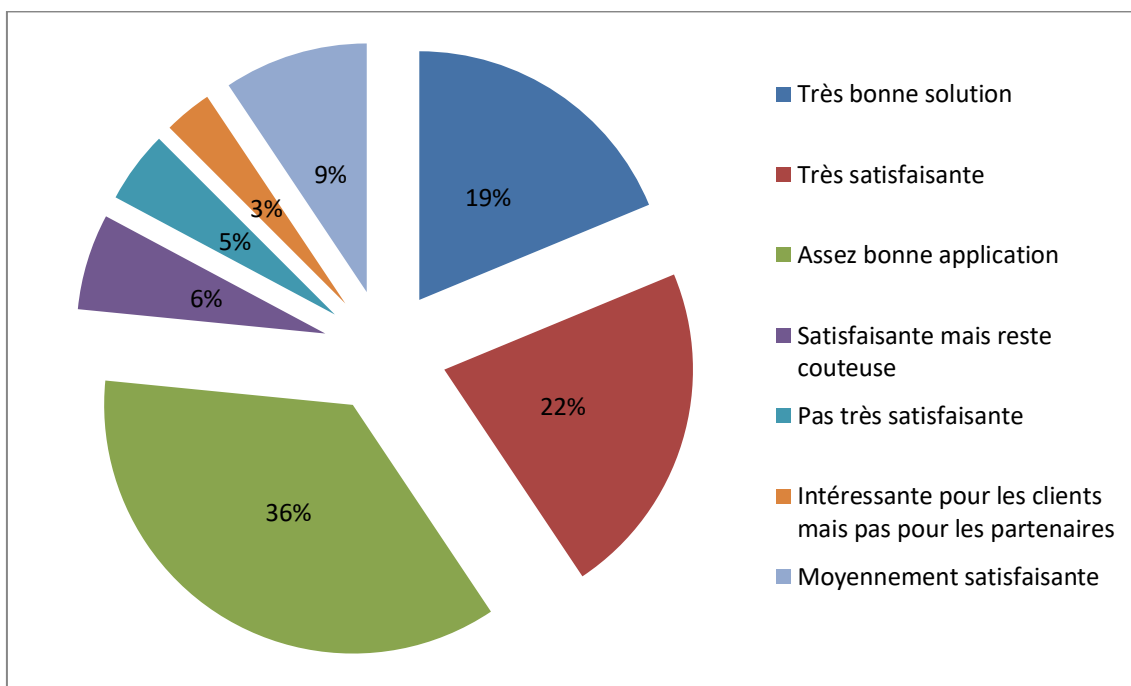
Q18 : Quelle est votre appréciation générale sur Yassir ?

Tableau 4.20 : Appréciations des utilisateurs

Appréciations	Fréquence	Pourcentage
Très bonne solution	12	18,8%
Très satisfaisante	14	21,9%
Assez bonne application	23	35,9%
Satisfaisante mais reste couteuse	4	6,3%
Pas très satisfaisante	3	4,7%
Intéressante pour les clients mais pas pour les partenaires	2	3,1%
Moyennement satisfaisante	6	9,4%
Total	64	100,0%

Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Figure 4.18 : Appréciations des utilisateurs



Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Commentaire :

D'après les appréciations de notre échantillon, nous constatons que YAssir est un service relativement satisfaisant et pratique.

- ❖ **Le tri croisé** : appelé aussi analyse bi variée, il permet d'analyser les relations entre deux ou plusieurs variables.

L'une des finalités de ce questionnaire est de déterminer si les services choisis intéressent les utilisateurs de YAssir. Nous avons effectué un tri croisé afin de préciser la catégorie à cibler et mieux apprécier l'intérêt de la cible à l'égard des services pour en faire des recommandations à YA Technologies. Les tris croisés que nous allons effectuer sont :

- Le croisement entre les tranches d'âge des répondants et le nombre d'utilisateurs de l'application YAssir, afin de déterminer la tranche d'âge qui utilise le plus l'application.
- Le croisement entre les tranches d'âge des utilisateurs de l'application et l'intérêt pour l'utilisation de la carte CIB, afin de connaître la position de la cible vis à vis de cette option de paiement.

- Le croisement entre les tranches d'âge des utilisateurs de YAssir et l'intérêt pour le service de covoiturage, afin de savoir si la cible est intéressée par ce dernier.

A noter : Nous n'avons pas jugé nécessaire de croiser le service proposant un partenaire femme car il est ciblé selon le sexe et non selon l'âge.

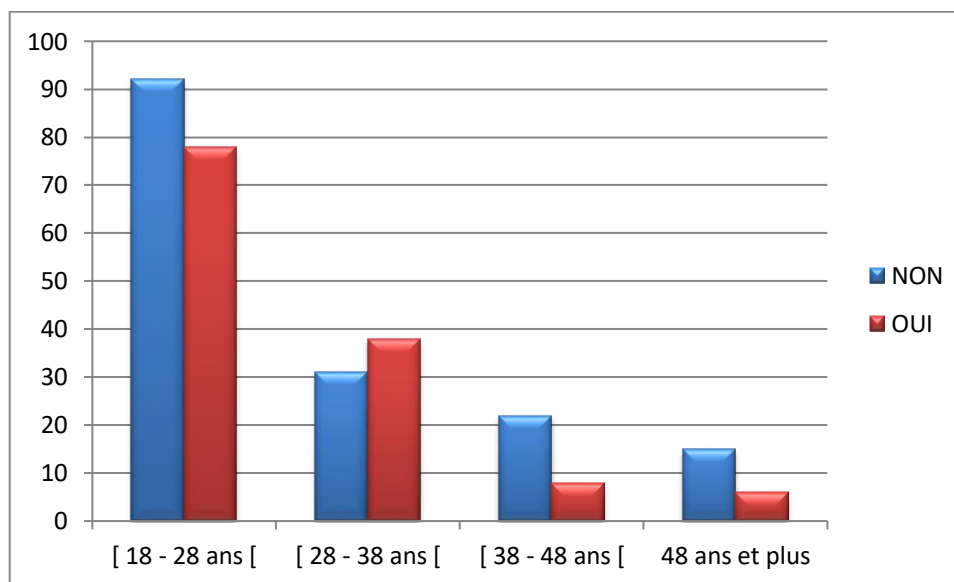
Croisement 1 : Tranche d'âge qui utilise le plus YAssir

Tableau 4.21 : Utilisation de YAssir selon la tranche d'âge

Tranches d'âge	Etes-vous utilisateur de l'application Yassir?		
	NON	OUI	Total général
[18 - 28 ans [92	78	170
[28 - 38 ans [31	38	69
[38 - 48 ans [22	8	30
48 ans et plus	15	6	21
Total général	160	130	290

Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Figure 4.19 : Utilisation de YAssir selon la tranche d'âge



Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Commentaire :

Il en ressort de la figure ci-dessus que les 290 réponses obtenues à travers le questionnaire sont réparti comme suit :

- 170 répondants font partie de la tranche d'âge [18-28 ans [. Parmi eux, 92 ne sont pas utilisateurs de l'application YAssir et 78 le sont.
- 69 répondants font partie de la tranche d'âge [28-38 ans [. Parmi eux, 31 n'utilisent pas l'application YAssir et 38 l'utilisent.
- 30 répondants font partie de la tranche d'âge [38-48 ans [. Parmi eux, 22 ne sont pas utilisateurs de l'application YAssir et 8 le sont.
- 21 répondants font partie de la tranche d'âge 48 ans et plus. Parmi eux, 15 n'utilisent pas l'application YAssir et 6 l'utilisent.

La tranche d'âge qui utilise le plus l'application YAssir est celle de [18-28 ans [. Cela s'explique par le fait que cette tranche représente les jeunes adultes, favorables au changement, axés sur la nouveauté et sont à l'affût de nouvelles innovations à adopter. Lors de lancement de ses futurs services YA Technologies devra cibler cette catégorie.

Croisement 2 : Position de la cible vis à vis du paiement par carte CIB.

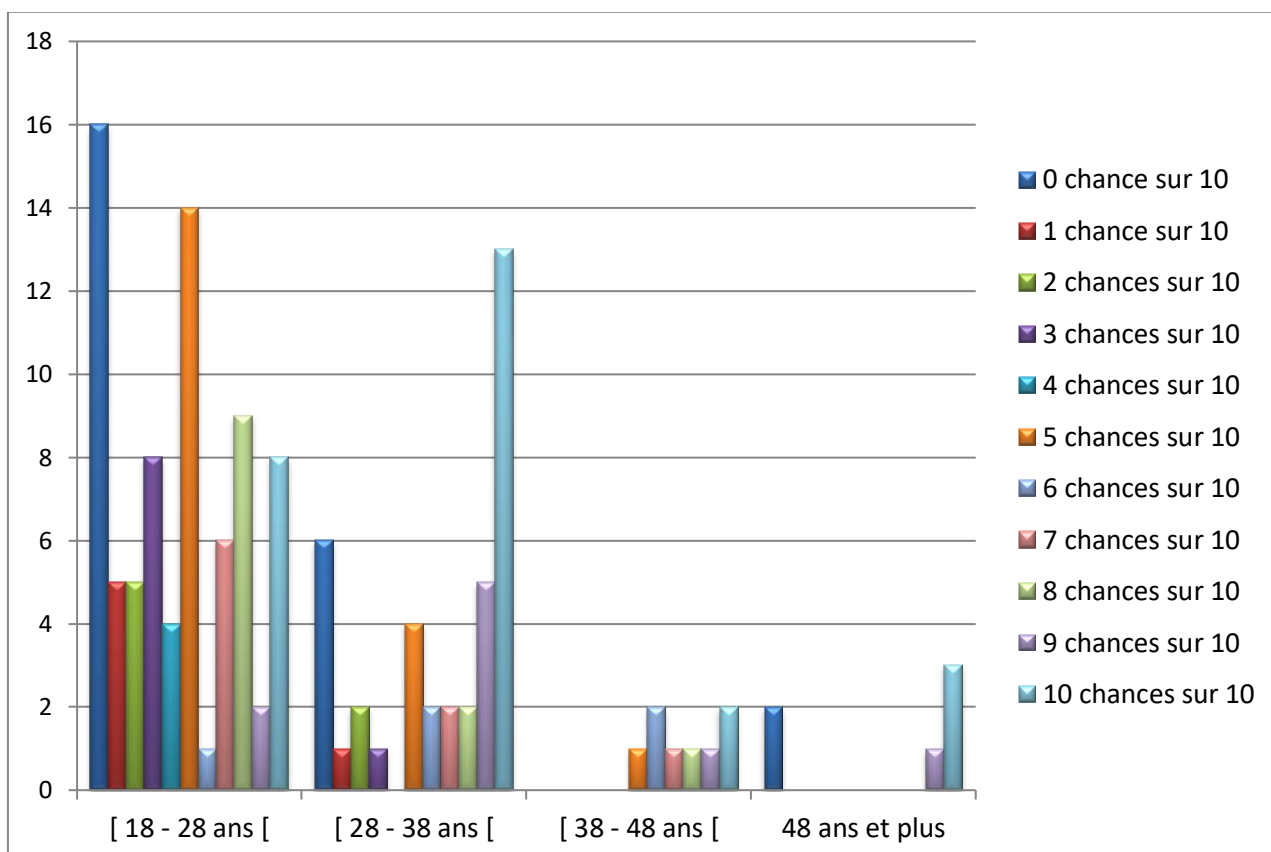
Tableau 4.22 : Intérêt pour la carte CIB selon la tranche d'âge

Si YAssir propose de régler votre course par carte CIB, il y'a combien de chances sur 10 que vous l'utilisiez ?	Tranches d'âge				Total général
	[18 - 28 ans[[28 - 38ans [[38 - 48ans [48 ans et plus	
0 chance sur 10	16	6		2	24
1 chance sur 10	5	1			6
2 chances sur 10	5	2			7
3 chances sur 10	8	1			9
4 chances sur 10	4				4
5 chances sur 10	14	4	1		19
6 chances sur 10	1	2	2		5
7 chances sur 10	6	2	1		9
8 chances sur 10	9	2	1		12

9 chances sur 10	2	5	1	1	9
10 chances sur 10	8	13	2	3	26
Total général	78	38	8	6	130

Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Figure 4.20 : Intérêt pour la carte CIB selon la tranche d'âge



Source : Elaboré par nos soins sur Excel.

Commentaire :

Par le tri croisé précédent, nous avons déduit que la tranche d'âge que YA Technologies devra cibler est celle de [18-28 ans [. C'est sur cette tranche que nous allons nous focaliser.

En ce qui concerne le lancement de la carte CIB, nous remarquons que, sur cette tranche d'âge, les avis sont divergents. En effet, 16 utilisateurs ont répondu qu'il y'a 0 chance sur 10 qu'ils aient recours à la carte CIB pour payer leurs courses, 14 utilisateurs ont affirmés qu'il y'a 5 chances sur 10 et 9 utilisateurs ont répondu qu'il y'a 8 chances sur 10.

La plupart des utilisateurs qui font partie de la tranche d'âge [18-28 ans [ne sont relativement pas intéressés par l'utilisation de la carte CIB pour régler leurs courses YAssir. Ceci peut s'expliquer par le fait que la majorité sont des lycéens et des étudiants et ne possèdent pas

encore de carte CIB. En effet, si on regarde la tranche d'âge [28-38 ans [où la plupart sont des travailleurs, et donc susceptibles d'avoir une carte CIB, on remarque que la plupart, soit 13 utilisateurs, sont intéressés par ce service.

Le lancement de la carte CIB ne devra pas se faire maintenant. Mais YA Technologies devra y songer à long terme.

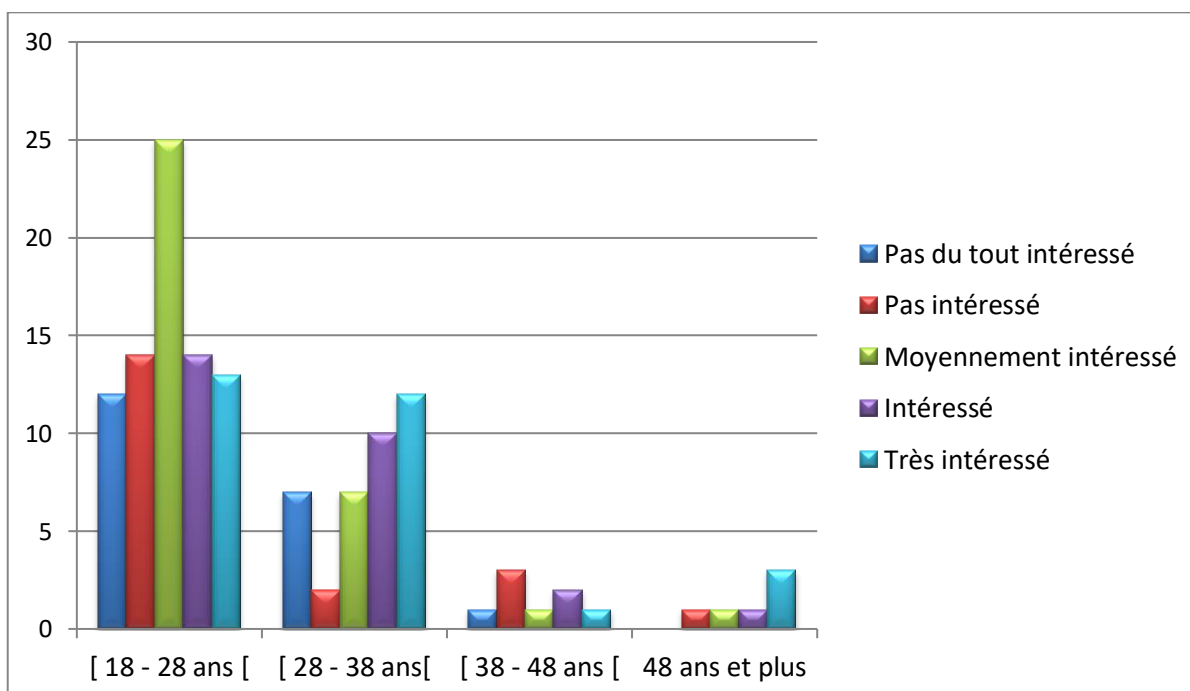
Croisement 3 : Intéressement de la cible pour un service de covoiturage.

Tableau 4.23 : Intérêt pour le service de covoiturage selon la tranche d'âge

Tranches d'âge	Si Yassir lance un service de covoiturage urbain, seriez- vous ?					Total général
	Pas du tout intéressé	Pas intéressé	Moyennement intéressé	Intéressé	Très intéressé	
[18 - 28 ans [12	14	25	14	13	78
[28 - 38 ans[7	2	7	10	12	38
[38 - 48 ans [1	3	1	2	1	8
48 ans et plus		1	1	1	3	6
Total général	20	20	34	27	29	130

Source : Elaboré par nos soins sur Excel

Figure 4.21: Intérêt pour le service de covoiturage selon la tranche d'âge



Source : Elaboré par nos soins sur Excel

Commentaire :

Comme pour l'analyse précédente et pour les mêmes raisons, nous allons nous focaliser sur la tranche d'âge [18-28 ans [.

En ce qui concerne le service de covoiturage, nous remarquons que la plupart des personnes de cette tranche d'âge, soit 25 utilisateurs, sont moyennement intéressés par ce service, 14 utilisateurs y sont intéressés et 13 y sont très intéressés. Nous constatons que les utilisateurs de la tranche d'âge [18-28 ans [sont relativement intéressés par un service de covoiturage.

Il est conseillé à YA Technologies de travailler sur ce nouveau service pour le lancer prochainement.

4-2-3 Analyse synthétique de l'enquête

Nous allons à présent, résumer les résultats décrits à l'aide du tri à plat et analysés par tri croisé précédemment en plusieurs points de manière à avoir une vision globale de l'étude.

- **Nombre d'utilisateurs de l'application YAssir:** Sur un échantillon de 290 répondants, 130 sont utilisateurs de l'application YAssir, soit 45%.
- **La place des VTC en Algérie :** L'avènement des VTC en Algérie a eu un impact considérable sur l'utilisation des autres moyens de transport. Spécialement le taxi qui est passé d'un taux d'utilisation de 52% à 26%.
- **Fréquence d'utilisation de l'application YAssir :** Le service de VTC YAssir n'est pas souvent utilisé par l'échantillon interrogé. En effet on note une utilisation quotidienne de 3% seulement. Néanmoins, nous ne pouvons pas dire si ce taux est satisfaisant ou pas, pour cela il faudrait que YA Technologies fasse une analyse comparative avec ses concurrents locaux afin de connaître le taux d'utilisation quotidienne de chacun et ainsi se prononcer quant à sa position sur le marché algérien.
- **Critères de choix des VTC :** Les VTC ont été adoptés rapidement par le marché algérien. Ceci s'explique par plusieurs raisons, les plus importantes étant le prix défini à l'avance, la rapidité et simplicité de la commande d'un véhicule et la sécurité qu'offre ce moyen de transport.
- **Incidents :** Parmi notre échantillon de 130 utilisateurs, 18,5% ont rencontrés des incidents lors de leur recours au VTC. Le mauvais comportement de certains

chauffeurs est l'élément qui dérange le plus les utilisateurs de YAssir, suivi par les bugs de l'application et enfin l'insalubrité de certains véhicules.

- **Lancement de nouveaux services :** Pour le lancement de nouveaux services, nous avons choisi de cibler la tranche d'âge [18-28 ans [car c'est celle qui utilise le plus l'application YAssir pour le moment.
 - **La carte CIB :** Les avis concernant l'utilisation de la carte CIB pour régler les courses sont divergents. A noter que la tranche d'âge cible n'est relativement pas intéressée par cette option pour le moment.
 - **Partenaire femme :** La majorité des utilisatrices de YAssir sont intéressées par une option qui leur permet de choisir une partenaire femme en tant que chauffeur.
 - **Service de covoiturage :** La plupart des répondants sont relativement intéressés par le service de covoiturage y compris la tranche d'âge cible. A noter que les contraintes liées à ce service ont été acceptées (81,5% des utilisateurs acceptent de partager leur trajet avec 2 personnes au maximum, 62,3% acceptent de marcher quelques pas jusqu'à leur lieu de prise en charge et 57,% acceptent d'être déposé à quelques pas de leur destination). Le temps d'attente pour trouver un co-passager est estimé entre 2 et 5 minutes.
- **Appréciations et suggestions des utilisateurs :** Notre échantillon est relativement satisfait du service de VTC YAssir. Notamment, ils ont émis certaines suggestions pour améliorer ce service. Celles qui reviennent le plus sont :
 - Baisser les prix.
 - Revoir les critères de choix des chauffeurs-partenaires qui ne sont pas tous à la hauteur.
 - Revoir la formation des chauffeurs qui ne savent pas utiliser le GPS.

4.3 Constat et recommandations

En dépit des points forts constatés, suite à l'étude qualitative menée, qui consistent en :

- L'expansion rapide sur le territoire national.
- YAssir est leader sur le marché algérien.
- La conquête du marché maghrébin à travers le lancement prochain de YAssir en Tunisie et au Maroc.
- La volonté de se diversifier en proposant des services numérisés innovants.

Nous avons constaté les points négatifs suivants qui nécessitent des améliorations :

- **Absence d'une auto évaluation**

L'équipe marketing de YA Technologies s'intéresse à toutes sortes d'informations concernant ses concurrents pour les connaître en oubliant de se connaître elle-même du fait qu'elle ne réalise pas d'auto-évaluation critique qui lui permettrait de mettre en évidence ses forces et ses faiblesses.

- **Domaine d'application du benchmarking restreint**

L'entreprise limite le champ d'application du benchmarking au niveau marketing. De plus, elle s'intéresse uniquement à ses concurrents directs.

- **Absence de partenariats pour la pratique du benchmarking**

Comme l'entreprise limite l'application du benchmarking à ses concurrents, les échanges d'informations en partenariat peuvent être très compliqués. C'est pour cette raison que la start-up algérienne se base principalement sur des sources numériques.

- **Non amélioration du service de base**

Il est vrai que YAssir fut la première application de VTC introduite en Algérie, mais depuis, des dizaines d'autres applications similaires ont vu le jour sur le marché. YAssir est actuellement leader, cependant si l'application continue à proposer le même service que tous ses concurrents, elle risque de stagner.

L'analyse des résultats du questionnaire, quant à elle, nous a permis de détecter les principaux éléments qui dérangent les utilisateurs de l'application YAssir. Ce sont les suivants :

- Le comportement médiocre de certains chauffeurs.
- L'incapacité de certains chauffeurs à utiliser le GPS.
- Les bugs récurrents de l'application.
- Les prix proposés par YAssir.

Suite aux analyses qualitative et quantitative effectuées à travers les entretiens et le questionnaire, nous en avons ressorti un certain nombre de recommandations pour l'entreprise YA Technologies.

Nos recommandations sont les suivantes :

- Déterminer ses forces mais surtout ses faiblesses en réalisant une auto évaluation critique de ses performances. C'est ce qui lui permettra de déterminer les axes d'amélioration et d'y apporter des actions correctives pour être plus compétitive.
- Elargir le domaine d'application du benchmarking en veillant à ne pas se limiter uniquement à ses concurrents. Puisqu'il s'agit d'une démarche d'amélioration visant l'excellence, l'entreprise devrait varier le panel en identifiant les organismes qui excellent sur les aspects qu'elle doit améliorer. Et ainsi, mettre en place un vrai partenariat lui permettant un échange d'informations pertinentes et fiables.
- S'axer plus sur l'innovation en proposant de nouvelles fonctionnalités remarquables et innovantes au niveau de son application dans le but de se différencier de la concurrence accrue. Dans cette optique, nous conseillons à la start-up algérienne de cibler particulièrement la catégorie de [18-28 ans [représentant les jeunes adultes qui sont favorables au changement, axés sur la nouveauté et sont à l'affût de nouvelles innovations à adopter. Nous suggérons à YAssir de commencer par :
 - La mise en place et le lancement d'un service de covoiturage lui permettant de conquérir une nouvelle catégorie de clients : les personnes qui n'utilisent pas les VTC à cause de leurs prix élevés.
 - La mise en place et le lancement d'un service proposant aux femmes un partenaire chauffeur du même sexe. Grâce à ce service, YAssir ciblera une nouvelle catégorie d'utilisatrices : les femmes qui ont des réticences à monter en voiture avec des hommes inconnus.
- Veiller à la sanction du comportement médiocre de certains chauffeurs, voire bannir ces derniers du réseau de partenaire YAssir.
- Proposer une formation plus poussée aux partenaires chauffeurs, surtout en ce qui concerne l'utilisation du GPS.
- Veiller à améliorer techniquement l'application en minimisant les bugs récurrents.
- Proposer des prix plus compétitifs dans le but de fidéliser les clients actuels, d'une part, et de pousser les clients potentiels à avoir recours à YAssir, d'autre part.

Tout au long de ce chapitre nous avons tenté de comprendre l'impact du benchmarking sur le développement de l'innovation au sein de l'entreprise. A cet effet, nous avons réalisé deux études : une qualitative et l'autre quantitative.

L'étude qualitative nous a permis de comprendre les actions et les interprétations des dirigeants de YA technologies sur le degré de contribution du benchmarking au développement de l'innovation. Cela nous a amené à vérifier nos hypothèses.

L'étude quantitative, quant à elle, nous a permis d'atteindre l'objectif qu'on s'était fixé, qui était de proposer à YA technologies de nouveaux services à développer.

Conclusion
générale

Dans un marché concurrentiel, le benchmarking est une pratique à haute valeur ajoutée dont la vocation est la recherche d'excellence. Cette analyse comparative permet à l'entreprise l'adoption de pratiques ayant fait leurs preuves ailleurs et ainsi créer un environnement favorable au développement de l'innovation.

Cette recherche avait pour ambition d'apporter une contribution à une meilleure compréhension du benchmarking et son impact sur le développement de l'innovation au sein de l'entreprise. Nous avons, donc, choisi de mener notre étude au sein de YA Technologies, l'entreprise éditrice du nouveau moyen qui a révolutionné le transport en Algérie : YAssir.

Pour parvenir à notre objectif, nous avons réalisé deux types de recherches : une théorique et l'autre pratique.

La recherche théorique a démontré que le benchmarking est une pratique qui permet à une organisation de se comparer et s'évaluer par rapport aux organisations les plus performantes et qui affichent des résultats remarquables dans leurs domaines d'activité. Ce processus s'appuie sur la collecte et l'analyse d'informations qui seront utilisées pour entreprendre des actions d'amélioration de la performance de l'entreprise. Il s'inscrit dans une perspective de recherche de l'excellence et d'amélioration continue.

Il existe plusieurs approches et types de benchmarking. En effet, connaître les différences existantes entre ces derniers permettra à l'entreprise d'identifier le type et l'approche qui lui conviennent le mieux en fonction de ses objectifs et des organisations qu'elle aura choisies comme partenaires.

L'innovation quant à elle est la capacité à créer de la valeur en apportant quelque chose de nouveau dans le domaine considéré, par l'introduction d'un équipement ou d'un procédé nouveau dans le processus de production et/ou de vente d'un produit ou également l'implémentation d'une nouvelle méthode organisationnelle. En sachant que la perception du client est importante pour qualifier quelque chose comme étant « innovant ».

Dans la partie pratique, nous avons voulu savoir comment faire pour identifier les meilleures pratiques à adopter pour développer l'innovation au sein de l'entreprise, et connaître les obstacles rencontrés lors de l'adaptation d'une idée étrangère en Algérie. Par ailleurs, nous avons voulu faire une évaluation sur le service YAssir auprès de ses utilisateurs pour détecter ses points forts mais surtout les points à améliorer et mesurer l'intention des utilisateurs à avoir recours à de nouveaux services.

Afin d'apporter une réponse à notre problématique de recherche, nous avons réalisé deux types d'études. Dans un premier temps, nous avons réalisé une étude qualitative à travers des entretiens semi-directifs avec les cadres de l'entreprise : le PDG, le responsable des opérations et la marketing manager offline & partnership developer. En effet, cette étude avait pour objectif la compréhension des actions et des interprétations des dirigeants de YA Technologies sur le degré de contribution du benchmarking au développement de l'innovation. Ensuite, nous avons mené une étude quantitative par le biais d'un questionnaire administré auprès des utilisateurs de YAssir dans l'optique de déterminer leurs intentions à avoir recours à d'éventuels nouveaux services.

Ceci dit, les résultats de notre étude sont les suivants :

- Le benchmarking, ou l'analyse comparative, permet à l'entreprise de déterminer les meilleures pratiques à adopter grâce à un apprentissage qui part de l'expérience des organisations leaders. Ainsi, l'entreprise pourra se baser sur les meilleures pratiques pour s'améliorer continuellement et développer de nouvelles innovations. Ce constat confirme notre première hypothèse : « ***L'analyse comparative permet à l'entreprise de déterminer les meilleures pratiques à adopter pour développer l'innovation.*** »
- Il existe des obstacles à l'utilisation du benchmarking, spécialement lors de l'adaptation d'une idée d'un pays à un autre. Dans notre cas, ce fut l'adaptation du concept de VTC lancé par Uber, au marché algérien. En effet, l'écosystème algérien n'est pas adapté au modèle de start-up. YA Technologies a rencontré des difficultés liées à l'aspect réglementaire, du fait que la loi algérienne ne prévoit pas de statut légal pour les chauffeurs. De plus, les objectifs de croissance de la start-up nécessitent des investissements importants et le marché algérien n'intéresse pas les investisseurs étrangers à cause de la difficulté de transférer les dividendes et la fermeture du marché (la règle du 51/49). Suite à ces résultats, nous pouvons confirmer partiellement notre seconde hypothèse qui est : « ***La lourdeur des procédures administratives et les vides juridiques compliquent l'adaptation de nouvelles idées sur le marché algérien*** ». En effet seul la lourdeur des procédures administratives est un aspect qui n'a pas été mentionné.

Suite au benchmarking que nous avons réalisé par rapport à Uber, et au questionnaire nous avons suggéré à YAssir de :

- S'axer plus sur l'innovation en lançant de nouveaux services ciblant la catégorie de [18-28 ans]. En effet, nous avons constaté que c'est cette tranche d'âge qui est à l'affût de nouvelles innovations à adopter.

- Développer et lancer un service de covoiture ainsi qu'un service permettant aux femmes de choisir un partenaire chauffeur du même sexe.

La réalisation de ce travail de recherche nous a permis, de confirmer totalement la première hypothèse et d'infirmer partiellement la seconde. De plus, nous avons atteints l'objectif que nous nous sommes fixé.

Néanmoins notre travail présente certaines limites :

- Pour des raisons de confidentialité, l'entreprise n'a pas pu nous fournir sa base de données clients afin de lui soumettre le questionnaire. C'est pourquoi nous étions contraintes de l'administré sur le net. A cet effet, notre échantillon a été limité à 130 utilisateurs de YAssir.
- Absence d'experts en benchmarking. En effet, nous aurions voulu réaliser des entretiens avec des experts en benchmarking pour avoir une vision plus détaillée du sujet.
- Manque d'informations dû au fait que les services de VTC n'existent que depuis 2ans en Algérie.
- Faute de temps, nous nous sommes limitées à l'utilisation du logiciel Excel pour le traitement des résultats.
- Manque d'ouvrages récents et accessibles qui traitent du benchmarking.

Pour clore cette réflexion, il est utile de signaler que ce travail n'a couvert qu'une petite partie d'un aussi vaste domaine qu'est le benchmarking. Néanmoins il nous a permis de comprendre que la pratique du benchmarking a des répercussions considérables sur le développement de l'innovation.

Nous encourageons toute personne qui veut apporter un plus dans ce domaine de recherche, nous proposons ce qui suit :

« *L'état des lieux de la pratique du benchmarking en Algérie* ».

« *La mise en place d'un processus de benchmarking* ».

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages:

- AMENDOLA, (Mario) et GAFFARD, (Jean-Luc) : *La dynamique économique de l'innovation*, éditions Economica, 1988.
- American Productivity & Quality Center : *Benchmarking : Pure and simple*, APQC Publications, 1998.
- ANGELIER, (Jean Pierre) : *Economie industrielle : Eléments de méthode*, éditions PUG, Grenoble, 1991.
- BALM (Gerald) : *Evaluer et améliorer ses performances : Le benchmarking*, édition AFNOR, 1994.
- BOLY, (Vincent) : *Ingénierie de l'innovation: organisation et méthodologies des entreprises innovantes*, éditions Lavoisier, Cachan, 2004.
- BRILMAN,(Jean) : *Les meilleures pratiques du management*, éditions d'Organisation, Paris, 1992.
- BRILMAN, (Jean) et HERARD, (Jacques) : *Les meilleures pratiques de management*, éditions d'Organisation, 6ème édition, Paris, 2006.
- C.CAMP, (Robert) : *Le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, traduit par WAQUET, (Marie), éditions d'Organisation, 1992.
- CHABANI, (Smain) et OUACHERINE,(Hassane) : *Guide de Méthodologie de le Recherche en Sciences Sociales*, 1^{ère} édition, 2013.
- CHOUTEAM, (Marianne) et VIEVARD, (Ludovic) : *L'innovation, un processus a décrypté*, Millénaire 3, Lyon, 2007.
- CODLING, (Sylvia) : *Best practice benchmarking: an international perspective*, editions Gulf Publishing Company, Texas, 1996.
- COOPER, (Robert Gravlin) : *The dimensions of industrial new products success or failure*, Journal of Marketing, vol.14, éditions Sage Publications, Californie, 1979.
- COOPER, (Robert Gravlin) : *Stage-Gate Systems : A New Tool For Managing New Products*, Business Horizon, Bloomington, 1990.
- DELERS (Antoine) : *Le benchmarking : S'inspirer des plus grands pour évoluer*, 50 minutes, 2015.
- ESPOSITO, (Marie-Claude) et ZUMELLO, (Christine) : *L'entrepreneur et la dynamique économique : l'approche anglo-saxonne*, éditions Economica, Paris, 2003.
- EVARD (Yves), PRAS (Bernard) et ROUX (Elyette) : *Market, Etude et recherche en marketing*, 3^e édition, Dunod, Paris, 2003.

Bibliographie

- FERNEY (Sandrine) et WALCH (François Ramon) : *Dictionnaire du management de l'innovation*, éditions Vuibert, Paris, 2008.
- FERNEZ-WALSH,(Sandrine), ROMON ,(François) : *Management de l'innovation :De la stratégie aux projets* ,2ème édition, éditions Vuibert, Paris,2010.
- GAUTRON (Jacques) et autres : *Le guide du benchmarking*, éditions d'Organisation, Paris, 2003.
- GUTHY-SINECHAL, (M) et VANDERCAMMEN (M) : *Etude de marché, méthodes et outils* , édition de Boeck, 1er édition, Bruxelles, 1998.
- HARRINGTON (J.J) : *Le guide complet d'exécution du benchmarking : Gestion totale du benchmarking*, édition McGraw.
- HERMEL (Laurent) et ACHARD (Pierre) :*100 questions pour comprendre et agir: le benchmarking*, éditions afnor, Saint Denis, 2010.
- HERMEL, (Laurent) et LOUYAT, (Gérard) : *Innovation dans les services*, éditions Afnor, Paris, 2008
- LADWEIN (Richard) :*Les études Marketing*, ECONOMICA, Paris, 1996.
- LEHU, (Jean Marc) :*L'encyclopédie du marketing*, éditions d'Organisation, Paris, 2004
- NARESH, (Malhotra) : *Etude marketing avec spss*, 4^e édition, Pearson Education, 2004,
- PERRIN, (Jacques) : *Concevoir l'innovation industrielle : Méthodologie de conception de l'innovation*, éditions CNRS, Paris, 2001.
- PRAX (Jean-Yves), BUISSON (Bernard) et SILBERZAHN (Philippe):*Objectif innovation: Stratégies pour construire l'entreprise innovante*, éditions Dunod, Paris, 2005.
- REIX, (Robert) : *Systèmes d'information et management des organisations*, 5ème édition, éditions Vuibert, Paris, 2005.
- ROCHE (Didier) :*Réaliser une étude de marché avec succès*, Éditions d'Organisation, Paris, 2009.
- SAMUELSON, (Alain) : *Les grands courants de la pensée économique : Concepts de base et questions essentielles*, édition II, éditions PUG, Grenoble, 1985.
- SCHUMPETER, (Josef Alois) : *Théorie de l'évolution économique: Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, traduit par ANSTETT, (Jean-Jacques), 2ème édition, éditions Dalloz, Paris, 1935.
- SOPAMOT, (Richard) et STEVENS, (Eric) : *Management de l'innovation*, éditions Dunod, Paris, 2007.
- SULTAN, (Kermally):*Marketing&Economics :An integrative approach to making effective business decisions in the global marketing world*, editions Vernon Press, 2016.

Bibliographie

UZUNIDI, (Dimitri) : *L'innovation et l'économie contemporaine : Espaces cognitifs et territoriaux*, éditions De Boeck, Paris, 2004.

2. Revues et périodiques:

BRESTONES, (Daniel) et ANTOINE,(Said) :*De la performance application au cas de l'intelligence économique(I.E) et du management des connaissances (K.M)*, in *vie & sciences de l'entreprise- revue de l'économie et l'entreprise*, N° 174– 17, Janvier 2017.

Management & conjoncture sociale, in *revue française* N°435, 1994.

XUEREB, (Jean-Marc) : *Une redéfinition du processus d'innovation*, in *revue française de gestion*, N°84, juin-juillet-août, 1991.

3. Dictionnaires, encyclopédies et manuels :

LEPOIVRE, (Fabien) : *Benchmarking concept et méthodologie*, Nevaconseil, Nantes, 2004.
PME de services : Osez l'innovation ! Guide pratique pour les activités de services, édition DGCIS, 2012.

Organisation de coopération et de développements économiques : *Manuel D'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3eme édition, éditions OCDE, 2005.

Institut d'innovation informatique pour l'entreprise : *Le benchmarking, concept et mise en place*, 3IE, 2003.

4. Travaux universitaires:

AMDAOUD,(Mounir) : *La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable*, mémoire de magistère en sciences de gestion (option :management des entreprises), université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2014.

CHABANE CHAOUCH,(Drifa): *Le management de l'innovation au sein des entreprises algériennes agroalimentaires : cas de Cevitalagro industrie*, mémoire de master en science de gestion (option :management des organisations), université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013.

Bibliographie

CHIH, (Mehdi) et HARZALAOUI (Sara) : *L'apport du benchmarking dans l'élaboration d'une stratégie de communication commerciale*, mémoire de licence en sciences commerciales, école supérieure nationale de sciences commerciales et financières, Alger, 2009.

MEKDOUD, (Samira) : *Le benchmarking comme facteur de compétitivité*, mémoire de magistère en sciences commerciales, Ecole des hautes études commerciales, Alger, 2014

MOULOUD, (Yassine) : *Entrepreneuriat et innovation : Essai d'analyse du rôle de l'innovation dans la dynamique entrepreneuriale de la wilaya de Bejaïa*, mémoire de magistère en sciences de gestion, option : management économique des territoires et entrepreneuriat, université Abderrahmane Mira de Bejaïa, 2010.

PINAULT, (Rachel) : *Le management de l'innovation : Pourquoi l'entreprise doit-elle créer une stratégie d'innovation ?*, mémoire de master 2 professionnel en science du management (spécialité logistique), université Paris 1, 2006,

ROULET, (Nicolas) : *Modélisation du processus d'innovation technologique en PME-PMI : application à la conception d'une nouvelle technologie de fabrication*, thèse de doctorat en génie industriel, Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers, Paris, 2006.

SANIAL, (Clément) : *Comment l'innovation participative peut-elle être une locomotive pour l'entreprise ?*, mémoire de master business administration, Ecole de Commerce de Lyon, 2015.

5. Rapports et documents administratifs:

Chambre de Commerce et d'Industrie Paris ile de France, *Débrider l'innovation : Enjeux pour les entreprises et l'emploi, défi pour les politiques publiques*, rapport 20/11/2014.

Rapport du séminaire « *gestion et promotion de la qualité* ».

6. Webographie:

<http://alcomnet.com/transport-algerie-a-chacun-uber/> (publié le 04/10/2018 consulté le 28/03/2019)

<https://brunochaudet.wordpress.com/donnee-information-connaissance>

Bibliographie

- <https://definitions-marketing.com/definition/etude-qualitative/> (publié le 05/04/2017 consulté le 08/05/2019)
- <https://e-rse.net/wp-content/uploads/2017/03/Le-management-de-linnovation.pdf> (publié en mars 2017 consulté le 18/04/2019)
- http://madwatch.net/dossier/dossier_stagegateprocess.pdf (publié le 28 /04/2008 consulté le 08/04/2019)
- <http://simonpierremarion.blogspot.com/la-classification-des-innovations> (publié le 30/07/2014 consulté le 25/04/2019)
- <https://theinnovationandstrategyblog.com/quest-ce-linnovation-en-quoi-linnovation-se-distingue-t-elle-de-linvention-22> (publié le 01/07/2013 consulté le 07/02/2019)
- <https://www.be-nov-ouest.fr/le-management-de-linnovation-definition/> (publié le 26/08/2015 consulté le 18/04/2019)
- <https://www.bpminstitute.org/resources/articles/stage-gate-process-tools-techniques-within-entreprise-excellence> (publié en mai 2017 consulté le 08/04/2019)
- <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/outils/gestion-dune-entreprise/gestion-du-marketing/analyse-comparative-benchmarking/>, (consulté le 01/04/2019)
- <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/10/4182-linnovation-ce-nest-pas-la-creativite/> (publié le 27/10/2014 consulté le 07/02/2019)
- https://www.huffpostmaghreb.com/entry/rachete-par-uber-voici-comment-careem-compte-poursuivre-son-developpement-au-maroc_mg_5c9b81d2e4b072a7f602b009 (publié le 27/03/2019 consulté le 17/05/2019)
- <https://www.lescahiersdelinnovation.com/2016/03/le-benchmarking-pour-une-meilleure-performance>, (consulté le 14/02/2019).
- <http://www.lexpressiondz.com/actualite/264931-l-uberisation.html> (publié le 19/04/2017 consulté le 29/03/2019)
- <https://www.millenaire3.com/ressources/l-innovation-un-processus-a-decrypter> (publié le 20/01/2007 consulté le 23/03/2019)
- <http://www.motors-dz.com/actualites/le-vtc-ou-les-taxis-des-temps-modernes-uber-fait-des-emules-en-algerie-part-i.html> (publié le 12/02/2019 consulté le 29/03/2019)
- <http://www.nticweb.com/14-dossiers/9616-vtc-un-business-model-qui-r%C3%A9ussit-en-alg%C3%A9rie.html> (publié le 11/02/2019 consulté le 28/03/2019)
- <https://www.petite-entreprise.net/P-1643-136-G1-le-benchmarking-de-quoi-s-agit-t-il.html> (consulté le 02/04/2019)

Bibliographie

<https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/benchmarking.html>, (publié le 19/01/2014, consulté le 17/03/2019)

https://www.yassir.io/rider_what_is_yassir.html (consulté le 09/05/2019)

7. Autres :

CARRIER, (Camille) et GARAND, (Denis J) : *Le concept d'innovation : débats et ambiguïtés*, 5ème conférence internationale de management stratégique, 13-15 mai 1996, Lille.

FOREST (Joëlle), MICAELLI (Jean-Pierre) et PERRIN (Jacques) : *Innovation et conception, pourquoi une approche en terme de processus ?*, deuxième congrès international Franco-québécois de génie industriel-ALBI, 1997.

TEMRI, (Leila) : *Les processus d'innovation, une approche par la complexité*, 9ème conférence internationale de management stratégique, AIMS, 2000.

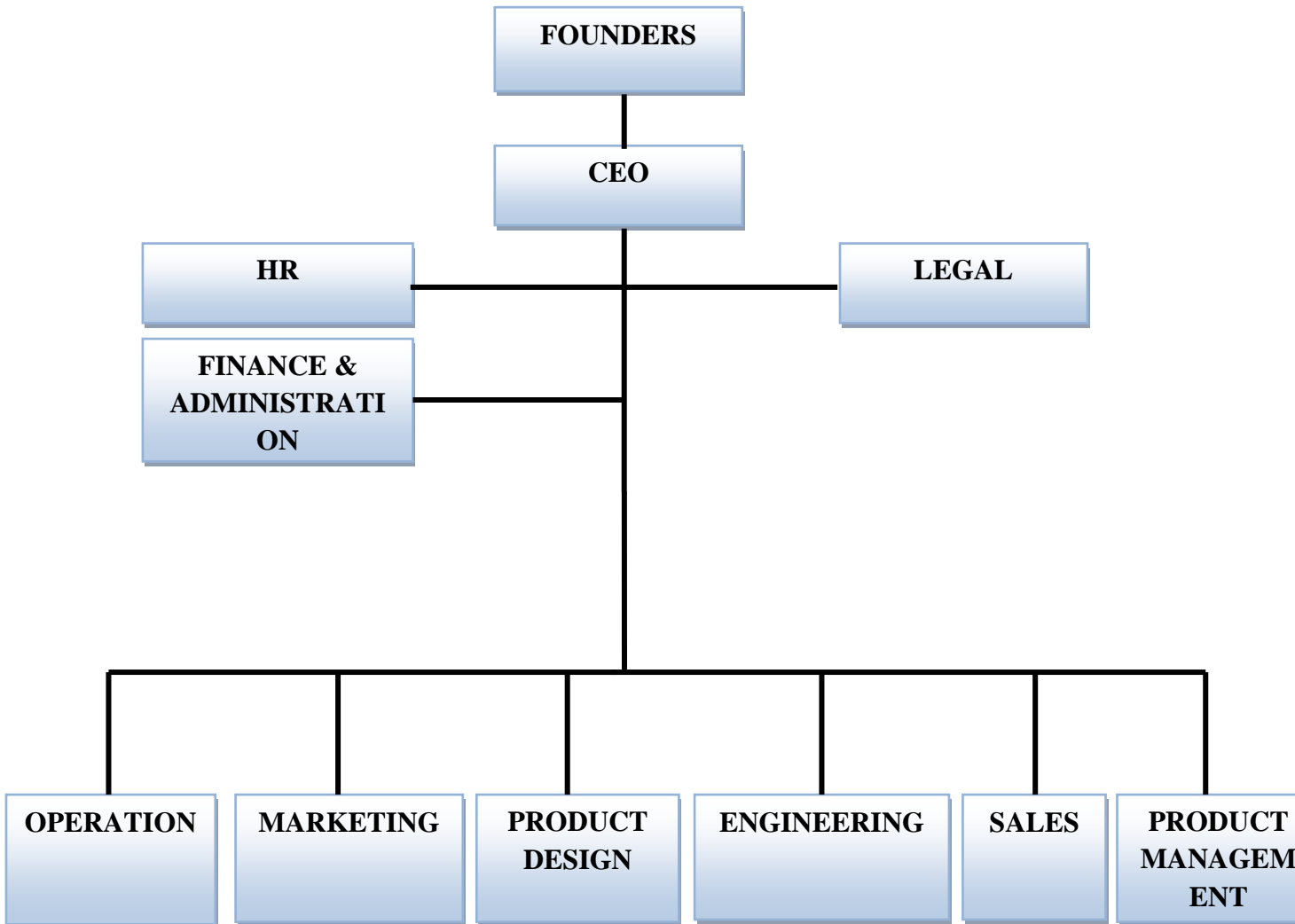
Annexes

Annexes

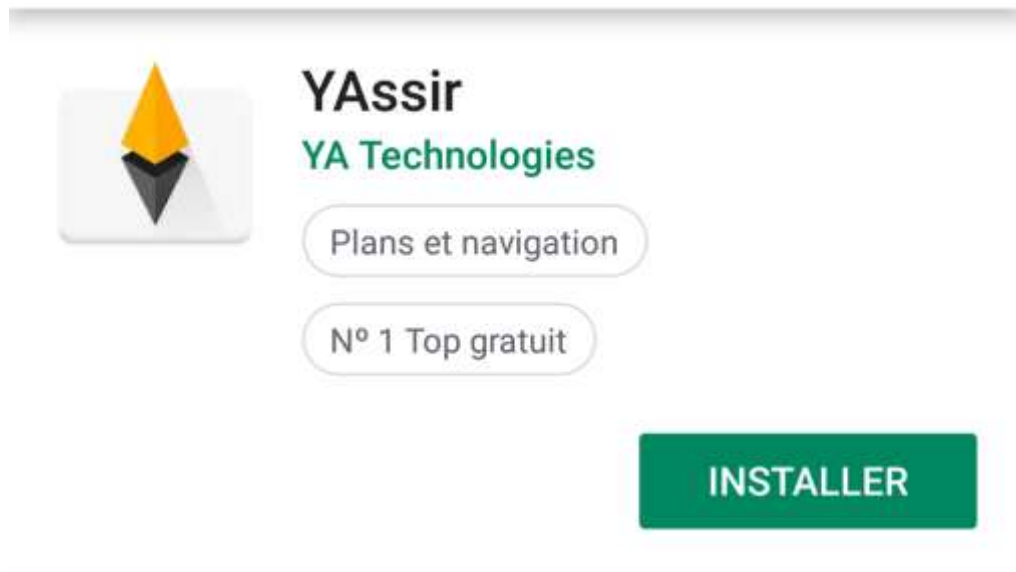
Liste des annexes

Annexe n°	Intitulé	Page
Annexe n°01	Organigramme de YA technologies	I
Annexe n°02	Les étapes à suivre pour demander un YAssir	II
Annexe n°03	YAssir business : Tableau de bord	VI
Annexe n°04	Demande d'adhésion au réseau de partenaire YAssir	VII
Annexe n°05	Guide d'entretien	VIII
Annexe n°06	Questionnaire	X

Annexe n°01 : Organigramme de YA technologies



Annexe n°02 : Les étapes à suivre pour demander un YAssir



The app card features a square icon with a yellow flame and a black arrow pointing down. To the right, the app name 'YAssir' is in bold black text, with 'YA Technologies' in green below it. Two rounded rectangular badges are stacked: 'Plans et navigation' and 'N° 1 Top gratuit'. A large green button with the text 'INSTALLER' is positioned at the bottom right of the card.

YAssir
YA Technologies

Plans et navigation

N° 1 Top gratuit

INSTALLER

Noter cette application

Donnez votre avis aux utilisateurs



RÉDIGER UN AVIS

Coordonnées du développeur



Site Web



Adresse e-mail

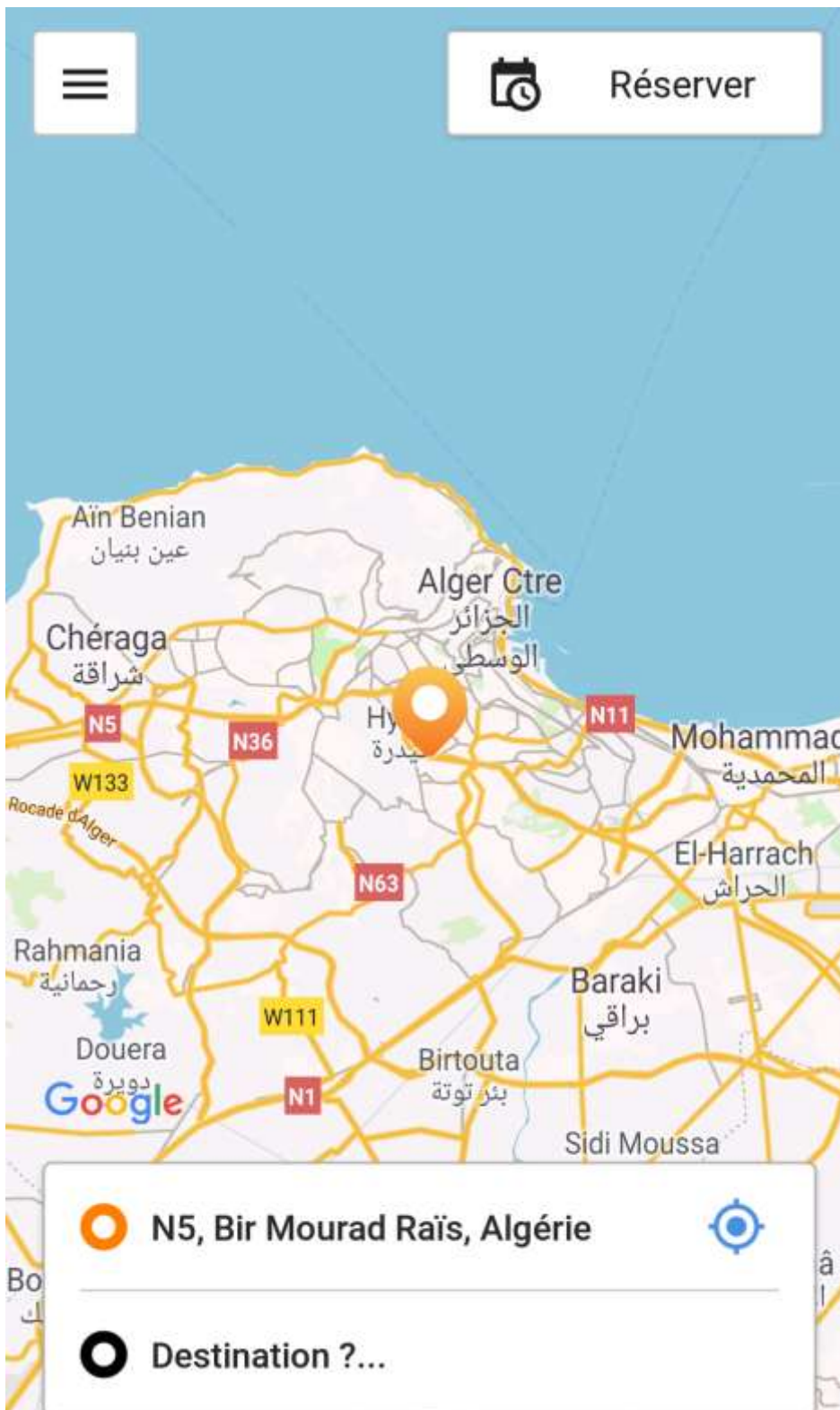
support@yatechnologies.com

Saisissez votre numéro de mobile

Appuyez sur Suivant pour vérifier votre compte avec Account Kit par Facebook. Vous n'avez pas besoin d'un compte Facebook pour utiliser Account Kit. Vous recevrez peut-être un SMS pour vérifier votre numéro. Frais de message et de données applicables. [Découvrez comment Facebook utilise vos informations.](#)

Suivant

1	2 ABC	3 DEF
4 GHI	5 JKL	6 MNO
7 PQRS	8 TUV	9 WXYZ
⌫	0 +	➤



← Réserver

SIDI FREDJ
شيدى فرج

Chéraga
شراققة

Algérie

Hy
يهدرة

N11 N5 N36 N63

W133

Zéralda
زرالدة

2eme Rocade d'Alger

Rahmania
رحمانية

Mahelma
محالمة

Douera
دويرة

W111

N1

Birtout
بئر توتة

Google

N5, Bir Mourad Raïs, Algérie

Unnamed Road, Koléa, Algérie

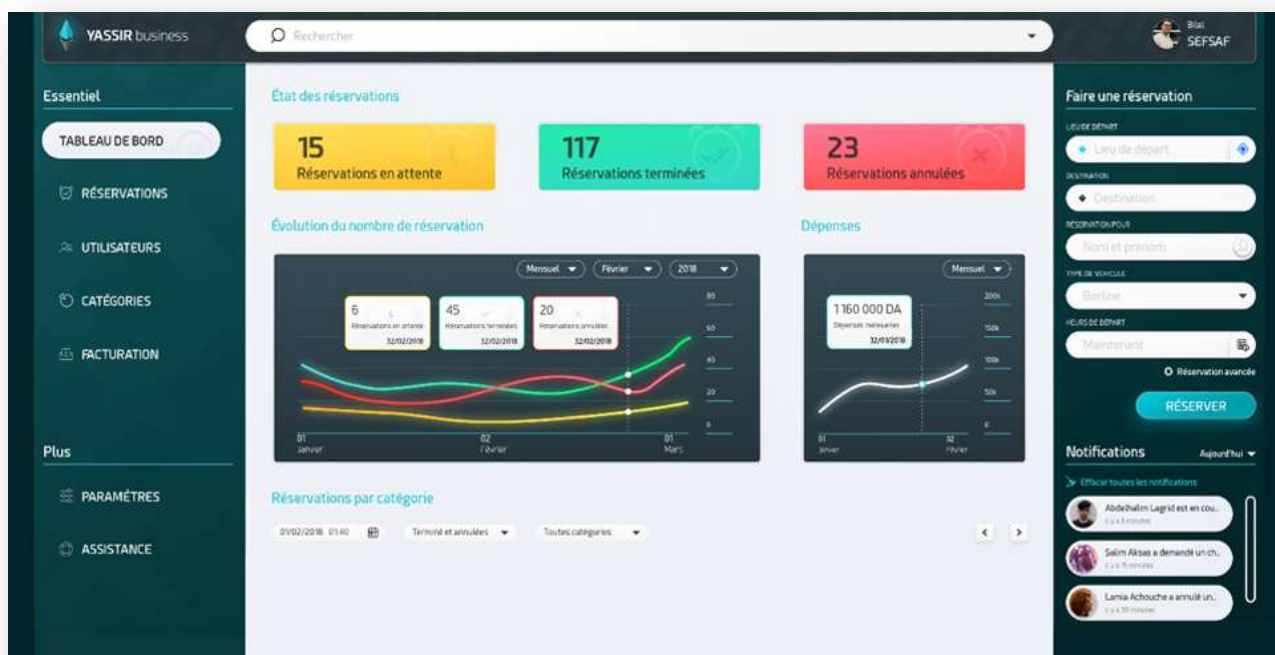
47 min
Temps estimatif

1340 DA
Tarif

CODE PROMO VALIDER

DEMANDER UN YASSIR

Annexe n°03 : YAssir business : Tableau de bord



Annexes n°04 : Demande d'adhésion au réseau de partenaire YAssir

Demande d'adhésion au réseau de partenaire YAssir

Informations personnelles du partenaire:

Nom & Prénom :

Nom de jeune fille :

Date et lieu de naissance :

Adresse domicile (commune):

Wilaya :

Situation familiale :

Marié

Divorcé

Célibataire

Nombres d'enfants à charge :

Niveau d'instruction :

Diplôme :

Fonction : fonctionnaire/Salarié

Sans emploi

Retraité

TAXI

N° de tel :

(Veuillez nous donner le Numéro de tel à utiliser pour l'application)

N° de tel personnel :

(Facultatif)

Email :

Informations concernant le véhicule :

Nom & prénom du propriétaire :

Maque du véhicule :

Model du véhicule :

Couleur :

Immatriculation :

NB : Je confirme la véracité des informations transmises ci-dessus.

Remarque :

Said Hamdine, le / /

Signature du partenaire

la direction

Annexe n°05 : Guide d'entretien

Lieu de l'entretien : Siège de YA technologies, Said Hamdin, Alger.

Dans le cadre de notre mémoire de Master 2 en Marketing, nous réalisons une étude qui porte sur le benchmarking et son impact sur le développement de l'innovation.

Tout d'abord, nous tenons à vous remercier du temps accordé pour la réalisation de cet entretien et de votre contribution à apporter des éléments de réponses à nos questionnements. Notre étude a pour objectif de comprendre les actions et les interprétations des dirigeants de YAssir sur le degré de contribution du benchmarking au développement de l'innovation.

Durant cet entretien, nous souhaitons couvrir la liste des thèmes énumérés ci-dessous.

NB : Les réponses fournies seront traitées uniquement à des fins scientifiques et dans le cadre de cette recherche universitaire.

Les axes à aborder :

Présentation de l'interviewé : Présentez-vous !

Axe 01 : L'avènement des VTC en Algérie

1. Comment vous est venue l'idée de lancer le concept de VTC en Algérie ?
2. Avez-vous réalisé un benchmarking avant de vous lancer dans cette aventure ?
3. Quelle a été l'entreprise prise en référence dans votre benchmarking ?
4. Le benchmarking réalisé a-t-il été déclencheur de cette aventure ?

Axe 02 : Les obstacles rencontrés

1. Quels sont les obstacles rencontrés lors du développement de YAssir ?
2. Quels sont les obstacles rencontrés lors du lancement de YAssir ?
3. Actuellement, quels obstacles rencontrez-vous ?

Axe 03 : Les meilleures pratiques à adopter

1. Comment trouvez-vous la concurrence sur votre marché ? Que faites vous pour y faire face ?
2. On considère YAssir comme le Uber Algérien, quels sont les efforts déployés ayant rendu cette comparaison possible ? (qu'est ce qui rend cela plausible)
3. Quels sont les avantages pour YAssir à adopter de nouvelles pratiques ?
4. Peut-on adopter les meilleures pratiques sans les adapter au marché ?
5. Quels obstacles peuvent entraver l'adoption des meilleures pratiques ?
6. Quel est l'apport du benchmarking pour le développement de la compétitivité de YAssir ?

Axe 04 : Le développement de services innovants

1. Comment le benchmarking participe-t-il à l'innovation dans l'entreprise ?
2. Quels sont les risques liés à l'innovation dans l'entreprise ?
3. Quelle est la vision de YA technologies ?
4. Quelles sont les perspectives de YA technologies ?

Annexe n°06 : Questionnaire

10/06/2019

Impact du benchmarking sur le développement de l'innovation au sein de l'entreprise. Etude de cas : YAssir

Impact du benchmarking sur le développement de l'innovation au sein de l'entreprise. Etude de cas : YAssir

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un master en sciences commerciales (option: Marketing) à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger (EHEC Alger). Nous avons grandement besoin de votre collaboration, en répondant à cette enquête, pour l'aboutissement de notre étude qui traite l'impact du benchmarking sur le développement de l'innovation au sein de l'entreprise YA Technologies (éditrice de YAssir). Toutefois, nous précisons que les informations que vous donnerez dans ce questionnaire seront anonymes et traitées uniquement à des fins scientifiques. Nous vous remercions pour votre coopération.

*Obligatoire

1. 1. Êtes vous ? *

Une seule réponse possible.

- Femme
 Homme

2. 2. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ? *

Une seule réponse possible.

- [18 - 28 ans[
 [28 - 38 ans [
 [38- 48 ans [
 48 ans et plus

3. 3. Êtes vous utilisateur de l'application YAssir ? *

Une seule réponse possible.

- OUI
 NON *Arrêtez de remplir ce formulaire.*

4. 4. Par quel moyen vous déplaciez-vous avant l'avènement des voitures avec chauffeurs (VTC) (tel que Yassir) ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Transport en commun (bus, train, tramway, métro)
 Taxi
 Voiture personnelle
 Autre : _____

10/06/2019

Impact du benchmarking sur le développement de l'innovation au sein de l'entreprise. Etude de cas : YAssir

5. Depuis l'avènement des VTC, par quel moyen vous déplacez-vous maintenant ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Transport en commun (bus, train, tramway, métro)
- Taxi
- Voiture personnelle
- VTC (voiture de transport avec chauffeur)
- Autre : _____

6. Notez l'importance des critères suivants dans votre choix pour ce mode de transport (VTC) (1: Pas du tout important ; 2: Pas important; 3: Moyennement important; 4: Important; 5: Très important) *

Une seule réponse possible par ligne.

	1	2	3	4	5
Rapidité et simplicité de la commande d'un véhicule par une simple application	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prix défini à l'avance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La sécurité de ce mode de transport (exemple: informations sur le chauffeur, notation du chauffeur...etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'existence d'un service client joignable 24h/24, 7jrs/7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponctualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilité en temps	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilité en lieu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plus de problème de stationnement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. A quelle fréquence utilisez-vous l'application YAssir ? *

Une seule réponse possible.

- Quotidiennement
- Hebdomadairement
- Mensuellement
- Autre : _____

8. Avez-vous déjà rencontré des incidents en utilisant YAssir ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non *Passez à la question 11.*

9. Si oui, parmi ces incidents, lesquels avez-vous déjà rencontré ?

Plusieurs réponses possibles.

- Bugs de l'application
- Mauvais comportement d'un chauffeur
- Insalubrité du véhicule (Voiture sale)

10/06/2019

Impact du benchmarking sur le développement de l'innovation au sein de l'entreprise. Etude de cas : YAssir

10. **10. Notez votre position concernant les incidents cités ci-dessous (1: Ne me dérange pas du tout ; 2: Ne me dérange pas ; 3: Me dérange un peu ; 4: Me dérange ; 5: Me dérange beaucoup).**

Une seule réponse possible par ligne.

	1	2	3	4	5
Bugs de l'application	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prix	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mauvais comportement de certains chauffeurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insalubrité du véhicule (Voiture sale)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. **11. Si YAssir propose de régler votre course par carte CIB, il y'a combien de chances sur 10 que vous l'utilisiez ? ***

Une seule réponse possible.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Aucune chance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait certain

12. **12. Si YAssir propose une option permettant aux clientes de choisir un partenaire femme comme chauffeur., il y'a combien de chances sur 10 que vous l'utilisiez ? (question destinée uniquement aux femmes)**

Une seule réponse possible.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Aucune chance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait certain

13. **13. Avez-vous déjà fait du covoiturage ? ***

Une seule réponse possible.

Oui
 Non

14. **14. Si YAssir lance un service de covoiturage urbain, seriez- vous ? ***

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du-tout intéressé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très intéressé

10/06/2019

Impact du benchmarking sur le développement de l'innovation au sein de l'entreprise. Etude de cas : YAssir

15. **15. Si l'application vous propose de payer votre course moins que son prix initial, sous les contraintes suivantes : (répondez par j'accepte ou je n'accepte pas) ***

Une seule réponse possible par ligne.

	J'accepte	Je n'accepte pas
Partager le trajet avec 2 personnes au maximum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marcher quelques pas jusqu'au lieu de prise en charge (l'application m'indique le lieu et comment y parvenir)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etre déposé à quelques pas de ma destination	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. **16. Si oui, combien de temps pouvez-vous attendre pour que l'application vous trouve un co-passager (un passager allant dans la même direction que vous)**

Une seule réponse possible.

- Moins de 2 minutes
- Entre 2 et 5 mins
- Entre 5 et 10 mins

17. **17. Auriez-vous des suggestions à proposer à YAssir concernant l'amélioration du service ?**

18. **18. Quelle est votre appréciation générale sur YAssir ?**

Table des
matières

Table des matières

Page

Résumés	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	2
Chapitre 1 : Le cadre théorique du benchmarking	6
1-1 Présentation du benchmarking	7
1-1-1 Historique du benchmarking.....	7
1-1-2 Définitions du benchmarking	8
1-1-2-1 Selon David Kearns, ex directeur général de Xerox Corporation	9
1-1-2-2 Selon Jean BRILMAN	9
1-1-2-3 Selon Fabien LEPOIVRE	9
1-1-3 Evolution du benchmarking	11
1-1-3-1 La première génération	12
1-1-3-2 La deuxième génération	12
1-1-3-3 La troisième génération	13
1-1-4 Objectifs du benchmarking	13
1-1-5 Typologie du benchmarking	14
1-1-5-1 Benchmarking stratégique	14
1-1-5-2 Benchmarking des performances	14
1-1-5-3 Benchmarking des processus	15
1-2 La démarche du benchmarking	20
1-2-1 Mode opératoire du benchmarking	20
1-2-1-1 Phase 0 : Le diagnostic	21
1-2-1-2 Phase 1 : La planification	22
1-2-1-3 Phase 2 : L'analyse	23
1-2-1-4 Phase 3 : L'intégration	24
1-2-1-5 Phase 4 : Le plan d'action	25
1-2-1-6 Phase 5 : Maturité	25
1-2-2 Les outils du benchmarking	26

1-2-2-1 PDG	26
1-2-2-2 Diagno-STIQ	26
1-2-2-3 QUALImètre	26
1-2-3 Les sources d'information du benchmarking	27
1-2-4 Aspects éthiques et juridiques du benchmarking	27
1-3 avantages, limites facteurs de succès et erreurs du benchmarking	29
1-3-1 Avantages du benchmarking	29
1-3-2 Les limites du benchmarking	30
1-3-3 Les facteurs de succès d'une démarche benchmarking	31
1-3-4 Les erreurs à éviter lors d'une démarche de benchmarking	32
Chapitre 2 : Fondements théoriques de l'innovation	35
2-1 Généralités sur l'innovation	36
2-1-1 Historique de l'innovation	36
2-1-1-1 Le modèle néoclassique de l'innovation	37
2-1-1-2 Approche schumpetérienne de l'innovation	38
2-1-1-3 Approches évolutionniste et institutionnaliste de l'innovation	39
2-1-2 Définitions de l'innovation	40
2-1-3 Quelques concepts liés à l'innovation	41
2-1-3-1 Innovation VS Invention	41
2-1-3-2 Innovation VS Créativité	42
2-1-4 Typologies de l'innovation	42
2-1-4-1 Typologie selon leur domaine d'application	43
2-1-4-2 Typologie selon l'ampleur dite « typologie classique »	45
2-1-5 Enjeux et leviers de l'innovation	46
2-1-5-1 Enjeux de l'innovation	47
2-1-5-2 Leviers de l'innovation	48
2-2 Les processus d'innovation	49
2-2-1 Définitions du processus d'innovation	49
2-2-2 Le modèle du Stage-Gate	51
2-2-3 Le modèle de Roozenburg et Eekels	53
2-2-4 The chainlinked model	54
2-3 Gestion de l'innovation.....	56
2-3-1 Management de l'innovation	56

2-3-1-1 Qu'est ce que le management de l'innovation	57
2-3-2 Pourquoi faut-il manager l'innovation ?	58
2-3-3 L'innovation le knowledge management (management de la connaissance)	60
Chapitre 3 : La présentation de l'entreprise	64
3-1 Le marché des VTC en Algérie	65
3-1-1: Les VTC : c'est quoi ?	65
3-1-2 : Les VTC en Algérie	66
3-1-3 : Les applications VTC en Algérie	67
3-2 Présentation de YA technologies	71
3-2-1 Qu'est ce que YA technologies ?	71
3-2-1-1 YAssir, c'est quoi ?	71
3-2-1-2 Quelques chiffres clés	72
3-2-1-3 Son effectif	72
3-2-2 L'organisation de YA technologies	73
3-2-2-1 Description de l'organigramme	73
3-2-2-2 Objectifs de YAssir	76
3-2-3 Les services proposés par YAssir	77
3-2-3-1 B to C : YAssir	77
3-2-3-2 B to B : YAssir business	78
3-2-3-3 Sélection des partenaires chauffeurs	78
3-3 Uber VS YAssir	79
Chapitre 4 : La démarche méthodologique de l'enquête	88
4-1 Etude qualitative	89
4-1-1 Techniques de recueil de données	89
4-1-1-1 Les entretiens individuels	89
4-1-1-2 Les entretiens de groupe	89
4-1-1-3 Les techniques associatives	90
4-1-1-4 Les techniques projectives	90
4-1-2 Outil de recueil des données	90
4-1-2-1 Qu'est ce qu'un entretien ?	90
4-1-2-2 Les types d'entretien	91
4-1-3 Elaboration du guide d'entretien	92

4-1-4 discussion et analyse des résultats des entretiens	94
4-1-4-1 Le premier entretien	94
4-1-4-2 Le deuxième entretien	102
4-1-4-3 Le troisième entretien	107
4-1-5 La synthèse des entretiens	112
4-2 Etude quantitative	115
4-2-1 L'échantillonnage	115
4-2-1-1 Qu'est ce que l'échantillonnage ?	115
4-2-1-2 Les méthodes d'échantillonnage	115
4-2-2 Le questionnaire	116
4-2-2-1 Qu'est ce qu'un questionnaire ?	117
4-2-2-2 Les types de questions	117
4-2-2-2-1 Questions ouvertes	117
4-2-2-2-2 Questions fermées	117
4-2-2-3 Pré test du questionnaire	118
4-2-2-4 Le traitement et l'analyse du questionnaire	118
4-2-3 L'analyse synthétique de l'enquête	150
4-3 Constat et recommandations	151
Conclusion générale	156
La bibliographie	
Les annexes	
La table des matières	