

École Des Hautes Études Commerciales

EHEC Alger

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

Spécialité management et entrepreneuriat

Thème :

**L'impact du management d'innovation sur la
performance commerciale de l'entreprise
Cas : l'entreprise pharmaceutique Frater Razes**

Elaboré par :

- Saidi Bouchra

- Meniri Imen

Encadré par :

- Mr. Chabani Smain

Professeur à EHEC

11ème promotion

Juin 2024

École Des Hautes Études Commerciales

EHEC

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

Département Management Et Entreprenariat

Thème :

**L'impact de management d'innovation sur la
performance commerciale de l'entreprise
Cas : l'entreprise pharmaceutique Frater Razes**

Elaboré par :

- Saidi Bouchra
- Meniri Imen

Encadré par :

- Mr. Chabani Smain
Professeur à EHEC

11ème promotion

Juin 2024

RÉSUMÉ :

Dans un contexte économique où l'innovation devient un levier crucial pour la compétitivité, les entreprises doivent continuellement adapter leurs stratégies pour améliorer leur performance commerciale. Dans ce cadre, l'innovation ne se limite pas seulement à l'introduction de nouveaux produits ou services, mais englobe également des innovations managériales et organisationnelles qui optimisent les processus internes et externes de l'entreprise.

L'objectif de notre travail est d'examiner l'impact du management de l'innovation sur la performance de la fonction commerciale au sein de l'entreprise Frater Razes ou nous constatons un impact positif significatif du management de l'innovation sur la performance commerciale.

Mots clés : L'innovation, l'innovation managériale, la performance, la performance commerciale

ABSTRACT :

In an economic context where innovation becomes a crucial lever for competitiveness, companies must continually adapt their strategies to improve their business performance. In this framework, innovation is not limited to the introduction of new products or services but also encompasses managerial and organizational innovations that optimize the internal and external processes of the company.

The objective of our work is to examine the impact of innovation management on the performance of the commercial function within the company Frater Razes, where we observe a significant positive impact of innovation management on commercial performance.

Keywords: Innovation, Managerial Innovation, Performance, Commercial Performance

ملخص

في سياق اقتصادي حيث يُعد الابتكار رافعة حيوية لتعزيز التنافسية، يتعين على الشركات تكييف استراتيجياتها بشكل مستمر لتحسين أدائها التجاري. في هذا السياق، لا يقتصر الابتكار على إدخال منتجات أو خدمات جديدة فحسب، بل يمتد ليشمل الابتكارات الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين العمليات الداخلية والخارجية للشركة.

يهدف بحثنا إلى دراسة تأثير إدارة الابتكار على أداء الوظيفة التجارية في شركة فريتر رازيس، حيث نلاحظ تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا لإدارة الابتكار على الأداء التجاري .

الكلمات المفتاحية: الابتكار، الابتكار الإداري، الأداء، الأداء التجاري

REMERCIEMENTS

Nous remercions avant tout Allah Tout-Puissant pour nous avoir accordé la santé, la patience et la force nécessaires pour mener à bien ce mémoire de fin d'études. Sans Sa bénédiction et Sa guidance, ce travail n'aurait pas été possible. Al Hamdulillah.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre encadrant, Mr Chabani Ismail, pour son dévouement, sa patience, et surtout pour son professionnalisme. Ses conseils avisés et son soutien constant ont été essentiels à la réalisation de ce travail.

Nous remercions sincèrement tous les professeurs de l'EHEC pour leur dévouement, leur expertise et leur soutien, qui ont grandement contribué à la réussite de notre parcours académique.

Nous remercions également les membres du jury pour l'honneur qu'ils nous ont fait en évaluant et en jugeant ce travail.

Nous remercions l'équipe de la direction commerciale et les responsables des entreprises pour leur accueil et leur collaboration, qui ont grandement contribué à notre développement professionnel et à la réussite de notre stage.

Nous sommes profondément reconnaissants envers tous ceux qui nous ont soutenus. Leurs encouragements et conseils ont été essentiels à notre réussite.

DÉDICACES

Je dédie cet humble et modeste travail avec grand amour, sincérité et fierté

À mon cher papa, qui a été et reste mon plus grand soutien depuis mon enfance. Il m'a accordé sa confiance et sa foi en mes capacités, et a été mon bras droit constant dans toutes les circonstances, surtout lors des moments de pression et de défis. Grâce à son amour et à ses conseils, j'ai pu atteindre ce que je suis aujourd'hui. Merci papa, pour tout ton soutien et ton amour.

À ma précieuse maman, mon bonheur qui me suit toujours avec ses prières que dieu la préserve pour nous, Ma mère, qui a supporté et enduré mon éloignement d'elle.

A ma chère grande mère que j'aurais aimée si elle est présente à mon succès

A mes chères sœurs Soraya, Nadjat et mes petites nièces

A mes frères Sofian : Hicham et Aymen

Je me dédie ce mémoire en reconnaissance de ma persévérance et de mon engagement. Ce travail est le fruit de nombreuses heures de travail acharné et de sacrifices personnels. Je me félicite pour avoir surmonté les défis et maintenu la motivation malgré les moments de doute. Cette réussite reflète ma résilience et ma détermination. Merci à moi-même pour ne jamais avoir abandonné.

A ma famille, mes proches et a ceux qui me donnent de l'amour et de la vivacité

À mes meilleurs amis, avec qui je partage les plus précieux, les plus difficiles, ainsi que les fous rires les plus mémorables

A tous ceux que j'aime

Merci

Meniri Imen

DÉDICACES

À ma chère mère, dont l'amour et le soutien ont été les piliers de mon parcours. Tu as toujours été là pour moi, m'encourageant et me guidant avec patience et tendresse. Je te dédie ce mémoire avec une immense gratitude et tout mon amour.

À mon père Abdelkrim et à ma mère Houria, dont les sacrifices et les conseils m'ont permis de rêver grand et de persévérer. Votre confiance en moi m'a donné la force de surmonter les défis.

À ma sœur Lamia, mon amie et confidente, merci pour ta présence réconfortante et tes encouragements constants.

À mes frères Nazim et Abdelghani, merci pour votre soutien et vos encouragements, qui ont été une source inestimable de motivation pour moi.

Je vous remercie tous du fond du cœur pour votre amour, votre patience et votre foi en moi.
Ce mémoire est le fruit de notre effort commun.

Saidi Bouchra

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1: les sources de l'innovation	15
Tableau N° 2 : Les Principaux Agrégats De La Filiale SPA Frome Injectable	63
Tableau N° 3 : Les Principaux Agrégats De La Filiale Provivo	63
Tableau N° 4 : Les Principaux Agrégats De La Filiale SOMEPHARM Distribution	65
Tableau N° 5 : Les Principaux Agrégats De La Filiale LFR Promotion Médicale	66
Tableau N° 6 : statistiques de fiabilité	75
Tableau N° 7 : la répartition des interrogés selon le sexe	75
Tableau N° 8 : la répartition des interrogés selon l'âge	76
Tableau N° 9 : la répartition des interrogés selon l'expérience	77
Tableau N° 10 : la répartition des interrogés	78
Tableau N° 11 : la répartition des interrogés	79
Tableau N° 12 : la répartition des interrogés	81
Tableau N° 13 : la répartition des interrogés	82
Tableau N° 14 : la répartition des interrogés	83
Tableau N° 15 : la répartition des interrogés	84
Tableau N° 16 : la répartition des interrogés	85
Tableau N° 17 : la répartition des interrogés	86
Tableau N° 18 : la répartition des interrogés	88
Tableau N° 19 : la répartition des interrogés	89
Tableau N° 20 : la répartition des interrogés	91
Tableau N° 21 : tableau récapitulatif des moyennes et écart types pour chaque item de l'impact de l'innovation	92
Tableau N° 22 : la répartition des interrogés	93
Tableau N° 23 : la répartition des interrogés	94
Tableau N° 24 : la répartition des interrogés	95
Tableau N° 25 : la répartition des interrogés	96
Tableau N° 26 : la répartition des interrogés	97
Tableau N° 27 : la répartition des interrogés	98
Tableau N° 28 : la répartition des interrogés	100
Tableau N° 29 : la répartition des interrogés	101

LISTE DES FIGURES

Figure N° 1 : Les étapes de processus de l'innovation	25
Figure N° 2 : Le modèle de « Science Push »	28
Figure N° 3 : Le modèle de « DEMAND Pull ».....	28
Figure N° 4 : Le modèle de la « boîte noire » de l'innovation	29
Figure N° 5 : Le modèle "Coupling"	30
Figure N° 6 : Le modèle de la chaîne interconnectée (adapté de Kline, Rosenberg, 1986)	30
Figure N° 7 : Modèle de l'innovation ouverte	32
Figure N° 8 : Triangle de gestion de la performance de Gilbert.....	37
Figure N° 9 : Les principaux leviers de la performance commerciale	50
Figure N° 10 : Le principe de composition du tableau de bord	52
Figure N° 11 : L'évolution Du Chiffre D'affaire De La Filiale LFR Promotion Médicale	66
Figure N° 12 : Evolution Du Chiffre D'affaires (2006/2013) En USD	66
Figure N° 13 : L'organigramme Du Groupe FR	67
Figure N° 14 : Organigramme Partiel De La Direction LFR Promotion	70
Figure N° 15 : représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le sexe	76
Figure N° 16 : représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'âge	77
Figure N° 17 : représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'expérience	78
Figure N° 18 : représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'importance de l'innovation	79
Figure N° 19 : représentation graphique sur les causes principale de l'introduction de l'innovation dans une entreprise	80
Figure N° 20 : Représentation graphique sur l'Introduction de Produits Nouveaux ou Améliorés par l'Entreprise	81
Figure N° 21 : Perception de la nouveauté des innovations de produits pour le marché et l'entreprise	82
Figure N° 22 : Représentation graphique sur les Bases du Développement de Produits dans l'Entreprise	83
Figure N° 23 : Représentation graphique sur les Processus de Soutien et d'Encouragement à l'Innovation Pharmaceutique	85
Figure N° 24 : Représentation graphique sur l'Identification des Besoins et Opportunités d'Innovation dans le Secteur Pharmaceutique	87

Figure N° 25 : Représentation graphique sur les Outils Managériaux d'Innovation Utilisés Régulièrement.....	88
Figure N° 26 : Représentation graphique sur les Obstacles et Défis à l'Innovation pour l'Entreprise.....	90
Figure N° 27 : Représentation graphique sur la Mise en Place de Nouvelles Méthodes ou Améliorations dans les Processus de Production de Biens ou de Prestation de Services	91
Figure N° 28 : Représentation graphique sur l'Influence de la Créativité sur l'Innovation	94
Figure N° 29 : Représentation graphique sur le Niveau d'Intégration des Outils d'Innovation Managériale dans les Processus de Travail du Département	95
Figure N° 30 : Représentation graphique sur l'Impact de l'Innovation Managériale sur la Collaboration et la Communication Interne chez Frater Razes	96
Figure N° 31 : Représentation graphique sur l'Implication des Clients dans le Processus d'Innovation.....	97
Figure N° 32 : Représentation graphique sur l'Impact des Activités de R&D sur la Performance de l'Entreprise	98
Figure N° 33 : Représentation graphique sur l'Application des Dernières Avancées Scientifiques et Technologiques.....	99
Figure N° 34 : Représentation graphique sur la Mesure de la Performance du Travail.....	100
Figure N° 35 : Représentation graphique sur le Degré d'Atteinte des Objectifs de la Direction	101

LISTE DES ABREVIATIONS

CA : chiffre d'affaires

LFR : Laboratoires Frater-Razès

R&D : Recherche et Développement

SPA : Société par Actions

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

TRIZ : Théorie de Résolution des Problèmes Inventifs

USD : United States Dollar

ROI : Return on Investment

ROE : Return on Equity

EVA : Economic Value Added

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

PME : Petites Et Moyennes Entreprises

SCG : Service de Comptabilité Générale

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 : GÈNÈRALITÈS SUR L'INNOVATION	5
Section 1 : Le concept d'innovation	7
Section 2 : Management d'innovation	17
CHAPITRE 2 : GÈNÈRALITÈS SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE	34
Section 1 : le concept de la performance	36
Section 2 : La performance commerciale	47
Section 03 : la relation entre l'innovation managériale et la performance commerciale : ..	54
CHAPITRE 03 : L'ANALYSE DE L'IMPACT DE MANAGEMENT D'INNOVATION SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE CHEZ FRATER RAZES	59
Section 01 : Présentation De L'organisme	61
Section 2 : Méthodologie de recherche	71
Section 3 : Présentation, Analyse et Interprétation des Résultats	75
CONCLUSION GENERALE	106

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction Générale

Dans un monde en constante mutation économique et technologique, le management de l'innovation apparaît comme un pilier fondamental pour la croissance et la compétitivité des entreprises. L'innovation, qu'elle soit technologique, organisationnelle ou stratégique, est devenue un impératif pour renforcer sa position sur le marché. Cette dynamique revêt une importance particulière dans des secteurs clés tels que l'industrie pharmaceutique, où les pressions pour innover sont constantes.

En effet, l'industrie pharmaceutique est confrontée à des défis majeurs, notamment dans le développement de nouveaux médicaments, l'amélioration des processus de production. Dans ce contexte, la direction de l'innovation joue un rôle crucial en permettant aux entreprises pharmaceutiques de demeurer à la pointe de la recherche et du développement, tout en répondant aux besoins changeants du marché et aux exigences réglementaires strictes.

L'entreprise FRATER-RAZES, un acteur majeur de l'industrie pharmaceutique, reconnaît pleinement l'importance capitale de l'innovation pour sa performance commerciale à long terme et sa compétitivité. Ainsi, elle s'engage activement dans la mise en œuvre d'une stratégie de management de l'innovation efficace. Cette stratégie vise à stimuler la créativité au sein de l'entreprise, à favoriser la collaboration interne et externe, et à accélérer le cycle de développement des produits.

Dans le cadre de ce mémoire, nous explorons en profondeur l'impact du management de l'innovation sur la performance commerciale de l'entreprise FRATER-RAZES. Nous examinons les différents domaines dans lesquels l'innovation peut influencer la performance générale et commerciale de l'entreprise, les facteurs clés de succès pour une mise en œuvre réussie d'une stratégie d'innovation, ainsi que les défis potentiels auxquels l'entreprise pourrait être confrontée dans ce processus.

À travers cette analyse approfondie, nous cherchons à mieux comprendre comment le management de l'innovation peut permettre à FRATER-RAZES de se différencier de ses concurrents, d'améliorer sa compétitivité sur le marché pharmaceutique et de contribuer à son succès à long terme.

Vu l'importance que revêt ce sujet, nous avons voulu structurer notre problématique autour de l'importance et le rôle du management de l'innovation dans la performance commerciale de l'entreprise en posant la question principale suivante :

« Quel est l'impact du management de l'innovation sur l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise pharmaceutique ? »

Pour explorer la question fondamentale qui sous-tend notre compréhension de la mémoire, il est impératif d'examiner les questions suivantes :

Q1- Dans quelle mesure l'innovation managériale améliore-t-elle la collaboration et la communication interne au sein de Frater Razes ?

Q2- Y a-t-il un lien entre l'utilisation de management d'innovation et la performance commerciale de Frater Razes ?

Q3- Quel est l'impact des techniques innovantes sur la performance commerciale de Frater Razes ?

Pour bien répondre à la problématique préalablement posée, nous allons suggérer un certain nombre d'hypothèses qui peuvent nous aider à la bien cerner et la bien positionner :

H1: Les outils de management d'innovation renforcent la communication interne chez Frater Razes

H2: L'utilisation de management d'innovation n'est pas un signe de performance chez Frater Razes

H3: L'utilisation des techniques innovantes chez Frater Razes a contribué à améliorer la performance commerciale chez Frater Razes

L'objectif de la recherche :

L'objectif de notre recherche est d'évaluer de manière approfondie comment les pratiques de gestion de l'innovation influent sur la performance commerciale de l'entreprise Frater Razès, en mettant en évidence les mécanismes clés et en identifiant les stratégies efficaces pour améliorer la performance commerciale.

Le choix du thème :

Actualité du Sujet : Le management de l'innovation est essentiel pour rester compétitif dans l'industrie pharmaceutique, tant dans les pays en développement que dans les pays développés. C'est un thème peu traité dans les mémoires de recherche en Algérie

Passion pour le Sujet : Les enseignements reçus nous ont inspiré à approfondir nos connaissances théoriques et pratiques dans le management d'innovation.

Contribution Locale : En se concentrant sur une entreprise algérienne, cette recherche contribue à la compréhension et à l'amélioration des pratiques de gestion locales, offrant des insights précieux pour d'autres entreprises du secteur pharmaceutique en Algérie.

Méthodologie de recherche :

Afin de répondre à notre problématique et de vérifier nos hypothèses, nous adoptons une méthode quantitative pour cette recherche. Nous commençons par une recherche bibliographique, en utilisant diverses techniques de collecte d'informations telles que l'exploitation des ouvrages, la consultation de sites internet, les cours suivis et les documents internes de l'entreprise.

Ensuite, nous valoriserons notre recherche par un cas pratique, une étude qui servira de cadre pour une analyse quantitative. Cette analyse nous permettra de récolter des informations sur l'impact du management de l'innovation sur la performance commerciale de Frater-Razes. Pour ce faire, nous avons mené une enquête de terrain sous forme de questionnaire. Les données obtenues seront analysées à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 25. Nous utiliserons des outils tels que la régression simple et multiple, ainsi que le tri à plat pour interpréter les résultats.

Le plan de la recherche :

Notre étude est structurée en trois chapitres, les deux premiers chapitres abordant la partie théorique tandis que le dernier chapitre est dédié à la partie pratique.

Premier chapitre : Ce chapitre est divisé en deux sections, la première section s'attache à présenter plusieurs définitions et concepts fondamentaux liés à l'innovation, tout en examinant les divers types d'innovation selon différents critères. Dans la deuxième section, nous plongerons dans le domaine passionnant du management de l'innovation. Nous explorons les définitions, les piliers, les processus et les outils utilisés par les organisations pour stimuler la créativité, favoriser l'émergence de nouvelles idées et transformer ces idées en innovations concrètes.

Deuxième chapitre : Ce chapitre est divisé en trois sections distinctes. La première section s'attache à présenter plusieurs définitions et concepts fondamentaux liés à la performance, en abordant ses divers aspects et mesures. La deuxième section se concentre sur la performance commerciale, en examinant les indicateurs clés. Enfin, la troisième section explore la relation entre management de l'innovation et la performance commerciale.

Troisième chapitre : ce chapitre est divisé en trois sections, la première section consiste à présenter les laboratoires Frater Razes , dans la deuxième section nous présentons notre méthodologie de recherche , la troisième section sera consacré pour l'analyse du questionnaire adressé aux employés du service commerciale de l'entreprise Frater Razes

CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITÉS SUR L'INNOVATION

Chapitre 1 : Fondements et approche de la gestion de l'innovation

Introduction :

Dans un paysage économique caractérisé par une concurrence mondiale croissante et une évolution rapide des technologies, l'innovation devient le moteur essentiel de la croissance et de la durabilité des entreprises. En effet, elle représente le pilier central de leur croissance et de leur pérennité, émergeant comme le domaine prédominant au sein des sciences sociales et incarnant ainsi l'élément crucial de leur adaptation constante aux changements économiques.

Toutefois, la gestion de l'innovation est une discipline complexe et dynamique, confrontée à des défis tels que l'incertitude, une concurrence féroce et l'évolution des demandes des consommateurs. Ce premier chapitre examine donc les fondements théoriques et les différentes approches de la gestion de l'innovation.

Définie comme le processus par lequel de nouvelles idées, produits, services ou processus sont développés et introduits dans une organisation, pour créer la valeur et répondre aux besoins changeants du marché, l'innovation constitue un levier stratégique crucial pour les entreprises. Elle leur permet de rester compétitifs, de saisir de nouvelles opportunités et de s'adapter aux évolutions de leur environnement.

Traditionnellement, la gestion de l'innovation était abordée en interne, avec des processus rigides et des structures hiérarchiques visant à contrôler et canaliser l'innovation. Cependant, cette approche peut s'avérer limitant dans un contexte où la rapidité, la flexibilité et l'agilité sont essentielles pour rester pertinent sur le marché. C'est là qu'intervient l'innovation ouverte. Ce concept popularisé par Henry Chesbrough, propose une approche plus collaborative et ouverte de la gestion de l'innovation, dans laquelle les entreprises s'engagent activement avec des parties externes telles que des clients, des fournisseurs, des universités et des start-ups pour générer et exploiter des idées innovantes.

Enfin, ce chapitre mettra en évidence les meilleures pratiques et les recherches récentes dans le domaine de l'innovation, offrant aux lecteurs une compréhension approfondie des stratégies et des outils nécessaires pour naviguer avec succès dans un environnement d'innovation en constante évolution. En comprenant les fondements et les approches de la gestion de l'innovation, les entreprises seront mieux équipées pour prospérer dans un paysage économique en évolution rapide.

Section 1 : Le concept d'innovation

L'innovation est une réalité réelle dans nos vies, que nous ayons de nombreux créateurs ou consommateurs, et que nous ayons beaucoup de connaissances ou autres. Cela peut apparaître dans d'autres actions simples que nous utilisons pour communiquer, réparer ou traiter nos clients, ainsi que dans des projets plus complexes nécessitant la création de nouveaux produits ou services. En effet, l'innovation constitue le moteur essentiel qui stimule notre dynamisme individuel et collectif, jouant ainsi un rôle central dans le développement économique.

1.1 Notions générales sur l'innovation

Innovation est un mot dérivé du latin « innovare », composé de : « in » signifiant « dans » et « novare » signifiant « renouveler, inventer, changer »¹ Cette définition met en évidence le caractère dynamique et évolutif de l'innovation, soulignant son rôle dans la transformation et l'évolution des pratiques et des produits existants.

Selon le Manuel d'Oslo de l'OCDE « Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle 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. »² Cette définition met en avant la diversité des formes qui peuvent revêtir l'innovation, allant des produits tangibles aux processus organisationnels.

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 termes 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 »³. Cette perspective souligne la nécessité pour les entreprises et les organisations de rechercher activement des moyens d'améliorer leur performance et de répondre aux besoins en constante évolution de la société.

« L'innovation est définie comme le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées par des personnes qui, au fil du temps, s'engage dans des transactions avec d'autres au sein

¹GARCIA (R) Et CALANTONE (R): « A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review », *Journal of Product Innovation Management*, 19(2),2002, p110

² Manuel d'OSLO « principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation » 3ème édition, OCDE, 2005, p54.

³ Prax, Buisson, Silberzahn, *Objectif Innovation*, (2005), Paris, p 45

Chapitre 1 : Fondements et approche de la gestion de l'innovation

d'un ordre institutionnel »¹. Cette vision mettant en évidence l'aspect collaboratif et interconnecté de l'innovation, souligne le rôle crucial des échanges et des synergies entre les parties impliquées dans le processus d'innovation.

« L'innovation est la recherche et la découverte, le développement, l'amélioration, l'adoption et la commercialisation de nouveaux processus, de nouveaux produits et de nouvelles structures et procédures organisationnelles »². Cette approche décompose le processus d'innovation en différentes étapes, mettant en lumière la complexité et la diversité des activités impliquées dans la création et la diffusion de nouvelles innovations. L'importance stratégique de l'innovation dans un contexte de marché complexe et concurrentiel, où elle devient une nécessité économique incontournable. Pour Drucker, « l'innovation est l'instrument le plus important de l'entrepreneur, peu importe son domaine d'activité »³. Ainsi, sur un marché qui se caractérise par sa complexité et sa compétitivité, l'innovation est une nécessité économique

Dans la littérature, on retrouve ces deux notions. Par exemple, pour Stiegler « l'innovation est la capacité pour une entreprise à repérer un savoir inventif et à le socialiser ». Pour Schumpeter, « l'innovation correspond au premier usage commercial d'un produit ou d'un procédé qui n'avait jamais été exploité auparavant »⁴.

L'innovation est donc une action qui permet d'aboutir à un résultat que l'on peut aussi appeler une innovation. Cette conception met en évidence le lien entre le processus d'innovation et le résultat final, remarquable que l'innovation est le fruit d'une action délibérée et organisée visant à introduire quelque chose de nouveau sur le marché.

Selon Manuel d'OSLO « L'innovation de produit est la mise sur le marché d'un produit nouveau ou considérablement amélioré »⁵. Cette définition met en avant la création de valeur à travers le développement et la commercialisation de nouveaux produits répondant aux besoins du marché.

¹ Van de Ven. A.H, *Problèmes centraux dans la gestion de l'innovation*, Revue des Sciences, 1986, p590

² Jorde. T.M & Teece. D.J *Innovation et coopération : implications pour la concurrence et antitrust*, The Journal of Economic Perspectives, 1990, p76

³ Arnaud Groff, « 100 questions sur l'innovation », édition afnor, Paris, p8

⁴ Idem, p 9

⁵ Manuel d'OSLO « principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation » 3ème édition, OCDE, 2005, p54

Chapitre 1 : Fondements et approche de la gestion de l'innovation

« Les innovations organisationnelles se rapportent à la mise en œuvre de nouvelles méthodes d'organisation. Il peut s'agir de modifications des pratiques de l'entreprise, de l'organisation du lieu de travail ou des relations extérieures de la firme. »¹ Cette notion souligne l'importance de l'innovation dans la structuration et l'optimisation des processus internes et externes à l'entreprise, visant à améliorer son efficacité et sa compétitivité sur le marché.

L'innovation, processus dynamique et essentiel, consiste à créer et à appliquer de nouvelles idées, produits, processus ou méthodes organisationnelles. Elle est considérée comme indispensable dans des marchés complexes et compétitifs. Cette notion varie selon les perspectives : certaines la voient comme la capacité à identifier et à diffuser un savoir inventif, tandis que d'autres la caractérisent comme l'introduction de nouveautés sur le marché. Quelle que soit la perspective, l'innovation contribue au progrès économique et social en favorisant le renouvellement, l'amélioration et la transformation des pratiques existantes.

1.2. L'innovation et l'invention

La différence entre l'invention et l'innovation le plus souvent l'invention reste au stade du prototype. En d'autres termes, là où l'innovation présuppose le succès commercial, l'invention ne l'est pas.²

Contrairement à l'invention qui consiste la création et la démonstration d'un concept ou d'une idée pour un produit ou un procédé nouveau ou amélioré, réalisable et d'utilité pratique, l'innovation est l'introduction d'un nouveau produit, procédé ou système dans le cadre commercial ou social habituel d'une entreprise.³

En effet, Schumpeter (1934) distingue l'invention de l'innovation. Pour lui, le processus d'invention ne relève pas de l'économie, contrairement à l'innovation, qu'il définit comme l'exécution de nouvelles combinaisons : « produire, c'est combiner les choses et les forces présentes dans notre domaine. Produire autre chose ou autrement, c'est combiner ces forces et ces choses dans la mesure où l'on peut arriver à cette nouvelle combinaison à partir de l'ancienne au fil du temps, par petits pas et adaptation continue, il y a bien une modification, une croissance possible... »⁴

¹ *Idem*, p.22

² B. Yakoubi, initiation en management d'innovation, polycopie sur management d'innovation, EHEC, p 2

³ Petr Hanel et L. Martin Cloutier *Invention et innovation technologique* Éditeur : Presses de l'Université de Montréal, 2017, P.2

⁴ Schumpeter J., « *Théorie de l'évolution économique* », éd. Dalloz, Paris, 1935, P.94

Chapitre 1 : Fondements et approche de la gestion de l'innovation

Schumpeter J. distingue une différence entre innovation et invention. L'innovation est la traduction industrielle est commerciale d'une invention ou d'une découverte ¹, une invention se matérialise en marge de tout aspect commercial, dans le but de satisfaire un besoin intellectuel de comprendre ou par simple curiosité ²

Donc la différence fondamentale entre l'invention et l'innovation réside dans leur aboutissement et leur impact sur le marché. Une invention consiste en la création et la démonstration d'un concept ou d'une idée pour un produit ou un procédé nouveau ou amélioré, sans nécessairement atteindre un stade de succès commercial. En revanche, l'innovation implique non seulement la création d'un nouveau produit, procédé ou système, mais également son introduction réussie dans le cadre commercial ou social habituel d'une entreprise, entraînant ainsi un impact tangible sur le marché.

1.3 Typologies de l'innovation

Les typologies de l'innovation sont des outils de classification cruciaux pour comprendre ses diverses formes. Elles fournissent à cibler les stratégies d'innovation et à orienter les politiques publiques pour favoriser la croissance.

1.3.1. Classification selon la nature de l'innovation

Selon cette classification on trouve l'innovation de produit et service et l'innovation de procédé

1.3.1.1 Une innovation du produit

Une innovation du produit correspond à l'introduction d'un produit (bien, service et prestation) nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan caractéristique ou l'usage auquel il est destiné. Elle est perçue comme une modification du contenu technologique du bien ou une amélioration de ses conditions d'utilisation. L'objectif est généralement d'améliorer les prestations offertes aux clients et de répondre à de nouveaux besoins³.

¹ Schumpeter J. (1934), cité par N.Doli Guillaume ASSIELLOU, « Évaluation des processus d'innovation », thèse de doctorat, université de Nancy, INPL, France, 2008, P.10

² Idem , p.1

³ RAHMOUNI M. et M. YILDIZOGLU, « Motivations et déterminants de l'innovation technologique : Un survol des théories modernes, Cahiers du gretha, p3.

Chapitre 1 : Fondements et approche de la gestion de l'innovation

1.3.1.2 Innovation de processus

Qui se réfère au développement d'une nouvelle façon de faire les choses au sein de l'entreprise, il s'agit d'une introduction des nouveaux éléments dans la tâche, la décision et le système d'information de l'organisation ou ses opérations physiques de production ou de service.¹

Il s'agit de l'introduction de nouvelles méthodes ou de nouvelles approches pour effectuer les tâches, prendre des décisions, gérer les systèmes d'information, ou conduire les opérations physiques de production ou de service au sein d'une entreprise ou d'une organisation. L'objectif de l'innovation de processus est d'améliorer l'efficacité, la productivité, la qualité ou d'autres aspects des activités organisationnelles. Cette forme d'innovation peut jouer un rôle crucial dans la compétitivité et la durabilité d'une entreprise sur le marché.

1.3.1.3 Innovations marketing

Une innovation marketing implique l'adoption d'une nouvelle méthode qui modifie de manière significative la conception ou le packaging des produits, leur placement en magasin, leur stratégie de promotion ou encore leur tarification. Par exemple, un changement dans l'apparence ou la présentation d'un produit, sans altération de ses caractéristiques technologiques ou fonctionnelles, constitue une forme d'innovation marketing. De même, introduire la vente en ligne dans une entreprise qui n'avait pas adopté cette méthode représente déjà aussi une innovation marketing.

1.3.2 Classement selon l'impact de l'innovation sur le marché

1.3.2.1 Innovation radicale

L'innovation radicale correspond à une rupture avec les technologies existantes, elle modifie les conditions d'utilisation des clients et/ou cela s'accompagne d'un bouleversement technologique²

Les innovations radicales ne cherchent pas à répondre à une demande déjà établie, mais à engendrer une nouvelle demande qui n'avait pas encore été identifiée par les consommateurs. Ce genre d'innovation est rare et constitue un phénomène peu fréquent.

¹ Knight, Kenneth E, *A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process*, "The Journal of Business", 1967, p 482

² Guillermo CORTES ROBLES, *Thèse : Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas*. L'institut nationale polytechnique de Toulouse, Juin 2006, P.11

Chapitre 1 : Fondements et approche de la gestion de l'innovation

1.3.2.2 Innovation progressive :

C'est l'approche adoptée plus ou moins longtemps par les Japonais.

L'innovation continue consiste à améliorer un produit ou un service déjà présent sur un marché mature en optimisant ses performances ou son usage ¹

1.3.2.3 Innovation technologique

Aussi appelée innovation technique, elle fait référence à l'introduction ou à l'amélioration des technologies utilisées dans le produit, projet d'une nouvelle technologie. Cela peut également être lié à la réflexion sur de nouvelles utilisations pour des produits existants ou à la satisfaction de nouveaux besoins ²

1.3.2.4 Innovations organisationnelles

L'innovation organisationnelle se traduit par l'adoption d'un nouveau mode d'organisation du travail ; elle s'apparente à l'innovation de procédé dans la mesure où elle contribue au changement du processus de production et/ou de distribution³

1.4 L'importance de l'innovation

Dans le paysage économique dynamique d'aujourd'hui, l'innovation joue un rôle central dans la création de valeur, la croissance et la compétitivité des entreprises. L'importance de l'innovation est assez bien comprise, en particulier dans les entreprises menacées car elle peut contribuer à améliorer la productivité de l'entreprise ⁴

En effet, l'innovation est bien plus qu'un simple concept ; il s'agit d'un impératif stratégique pour les entreprises qui cherchent à prospérer dans un environnement en constante évolution. Dans ce contexte, il est crucial de comprendre en profondeur l'importance de l'innovation et ses multiples facettes pour saisir les opportunités et relever les défis du marché contemporain voici quelques-uns des principaux aspects de son impact :

¹ S.beleulmi, Initiation en management d'innovation, *Polycopie de cours initiation en management de l'innovation*, université des frères mentouri Constantine, 2020, p2

² Fernez-Walch s. et F. ROMON, « Dictionnaire de Management de l'Innovation », Vuibert., Paris-France, 2008, p. 82

³ Karar Ahmed « Le management de l'innovation, ses conditions et compétences » Sétif, *Revue de Chercheur en Economie* N° 02/2014 , Université Ferhat ABBAS-Sétif ,p 9

⁴ Bigliardi.B.,Colacino.P & Dormio.A.I , *Innovative Characteristics of Small and Medium Enterprises*, *Journal of Technology Management & Innovation*, ,2011, p 84

Chapitre 1 : Fondements et approche de la gestion de l'innovation

1.4.1. Croissance économique

L'innovation est un moteur clé de la croissance économique, stimulant le développement de nouvelles industries, de marchés émergents et de modèles commerciaux innovants.

1.4.2. Compétitivité

Dans un environnement concurrentiel, les entreprises doivent constamment innover pour se différencier de leurs concurrents, maintenir leur avantage concurrentiel et répondre aux attentes changeantes des consommateurs.

1.4.3. Création de valeur

L'innovation permet aux entreprises de créer de la valeur pour leurs clients en proposant des produits et services nouveaux, améliorés ou différenciés, ce qui se traduit souvent par une augmentation des revenus et une fidélisation des clients.

1.4.4. S'adapter au changement

L'innovation aide les entreprises à s'adapter aux changements rapides de l'environnement économique, technologique et réglementaire, leur permettant d'anticiper les tendances émergentes et de saisir de nouvelles opportunités.

1.4.5. Avancées sociales

Au-delà des avantages économiques, l'innovation peut également contribuer à résoudre des problèmes sociaux et environnementaux, en introduisant des solutions créatives et durables pour relever les défis sociétaux.

1.5 Les objectifs de l'innovation

Perturbation des marchés établis Clayton Christensen « L'innovation peut viser à perturber les marchés existants en introduisant des produits ou des services radicalement différents qui répondent aux besoins des clients d'une manière nouvelle et souvent moins coûteuse. » ¹

¹ Clayton M. Christensen, *Le dilemme de l'innovateur : quand les nouvelles technologies provoquent la faillite des grandes*, éditeur : Harvard Business Review Press, mai 1997, P 23

Chapitre 1 : Fondements et approche de la gestion de l'innovation

1.5.1. Amélioration des produits et services existants

L'innovation peut être dirigée vers l'amélioration des produits ou services déjà présents sur le marché. Cela peut inclure l'ajout de nouvelles fonctionnalités, l'amélioration de la qualité, la réduction des coûts de production, ou l'adaptation aux besoins changeants des consommateurs.

1.5.2. Création de nouveaux produits ou services

L'innovation peut également viser à créer de nouveaux produits ou services qui répondent à des besoins non satisfaits ou qui anticipent les tendances émergentes. Cela peut impliquer l'utilisation de nouvelles technologies, l'exploration de nouveaux marchés, ou la création de solutions originales pour des problèmes existants.

1.5.3. Optimisation des processus internes

Une autre facette de l'innovation concerne l'optimisation des processus internes d'une organisation. Cela peut impliquer l'automatisation des tâches, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la réduction des délais de production, ou l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement.

1.5.4. Différenciation concurrentielle

L'innovation peut être utilisée pour se démarquer de la concurrence en offrant quelque chose d'unique ou de différent. Cela peut se traduire par des caractéristiques distinctives, un design innovant, une expérience utilisateur exceptionnelle, ou une approche de service à la clientèle novatrice.

1.5.5. Expansion vers de nouveaux marchés

Les entreprises peuvent utiliser l'innovation comme un moyen d'explorer de nouveaux marchés ou de pénétrer des segments de marché inexploités. Cela peut nécessiter l'adaptation de produits ou de services existants pour répondre aux besoins spécifiques de ces marchés, ou le développement de solutions entièrement nouvelles.

1.5.6. Durabilité et responsabilité sociale

De plus en plus, l'innovation est également orientée vers la durabilité environnementale et la responsabilité sociale. Cela peut inclure le développement de produits écologiques, la réduction de l'empreinte carbone, l'adoption de pratiques commerciales éthiques, ou l'engagement communautaire.

1.6 Les sources de l'innovation :

L'innovation est un moteur clé de la croissance économique et de la résolution des défis contemporains. Pourtant, comprendre les racines de l'innovation reste crucial pour toute entreprise ou chercheur souhaitant cultiver la créativité. Cette étude examine les multiples

Chapitre 1 : Fondements et approche de la gestion de l'innovation

sources d'innovation qui sous-tendent les progrès dans divers domaines. En analysant rigoureusement ces sources, cette recherche vise à faire la lumière sur les mécanismes de la créativité et à offrir des perspectives utiles aux praticiens, chercheurs et décideurs.

Peter Drucker a dressé un tableau listant, selon lui les sept différentes sources possibles de l'Innovation.

Tableau N° 1: les sources de l'innovation

L'inattendu	Succès inattendus, échecs inattendus, événements inattendus
L'incongrus	La différence entre ce que l'on attend, ce qui devrait être et ce qui réellement
Le besoin de processus	La réponse à un problème concret à résoudre
Industrie et marché	Les changements dans la structure de l'industrie ou du marché
La démographie	Les changements démographiques au sens large
Culture et perception	Culture et perception : Les changements dans la culture, la perception
Savoir	Les nouvelles connaissances

Source : Pinault Rachel, " le management de l'innovation –pourquoi l'entreprise doit-elle créer une stratégie d'innovation " , mémoire de fin d'études en science du management, université Paris1, 2006, p21.

Les sources d'innovation internes sont celles qui se trouvent au sein de l'organisation. Elles comprennent les employés, qui sont une source inépuisable d'idées et de solutions innovantes. Les réseaux internes, les séances de remue-méninges, les hackathons et d'autres activités de collaboration peuvent aider à exploiter ce potentiel. Les entreprises doivent cultiver un environnement ouvert qui encourage les employés à partager leurs idées et à travailler ensemble pour développer des solutions encore plus créatives.

Les sources externes incluent les clients, les fournisseurs, les concurrents, les universités et les centres de recherche, tous susceptibles de fournir des idées innovantes. En résumé, l'innovation peut émerger de diverses sources à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, et il est essentiel pour les entreprises de cultiver ces sources pour rester compétitives et créatives.

1.7 Les caractéristiques de l'innovation

On distingue cinq caractéristiques de l'innovation¹ qui sont : l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la possibilité d'essayer d'une innovation, l'observabilité.

1.7.1. Avantage relatif

Il s'agit du degré auquel une innovation est perçue comme étant meilleure que les solutions existantes. Pour qu'une innovation soit adoptée, il est important qu'elle offre un avantage perceptible par rapport aux solutions actuelles, même si cet avantage n'est pas nécessairement important.

1.7.2. Compatibilité

La compatibilité mesure le degré auquel une innovation est perçue comme étant cohérente avec les valeurs, les expériences passées, les pratiques sociales et les normes des utilisateurs. Une innovation incompatible avec les valeurs et les normes actuelles prendra plus de temps à être adoptée qu'une innovation compatible, et son adoption peut même nécessiter l'adoption préalable d'un nouveau système de valeurs.

1.7.3. Complexité

La complexité est une mesure du degré de difficulté perçue dans la compréhension et l'utilisation d'une innovation. Les innovations simples à comprendre seront adoptées plus rapidement que les innovations complexes.

1.7.4. Possibilité d'essayer une innovation

La possibilité d'essayer une innovation permet aux utilisateurs potentiels de tester le produit et de le modifier avant de s'engager à l'utiliser. Cette caractéristique permet de renforcer la confiance des utilisateurs dans le produit.

1.7.5. Observabilité

L'observabilité est le degré de clarté des résultats et des avantages d'une innovation. Plus les résultats de l'adoption d'une innovation sont clairs, plus les individus l'adoptent facilement

¹ Rogers E.M *Diffusion de l'innovation, la presse libre, 4^{ème} édition, New York, 1995, P 112*

Section 2 : Management d'innovation

Le management de l'innovation est en effet un domaine essentiel pour les organisations qui cherchent à prospérer dans un environnement commercial dynamique et concurrentiel. En favorisant un cadre propice à la créativité, à l'expérimentation et à la collaboration, le management de l'innovation permet aux entreprises de développer de nouveaux produits, services ou processus qui répondent aux besoins changeants des consommateurs et qui offrent un avantage concurrentiel sur le marché.

En investissant dans le management de l'innovation, les organisations peuvent non seulement anticiper et s'adapter aux évolutions du marché, mais aussi anticiper les tendances futures et façonner activement leur propre destin. C'est un outil puissant pour stimuler la croissance, accroître la rentabilité et renforcer la position d'une entreprise sur le marché

2.1. Définition de management d'innovation

L'innovation managériale peut se définir comme une : Transformation majeure des pratiques et des postures collaboratives entre (et pour) les managers et les collaborateurs en vue d'évoluer d'une relation « Parent / Enfant » à celle « d'Adulte / Adulte », dans le but de trouver le plus juste équilibre entre épanouissement personnel et performance professionnelle et de créer de nouvelles valeurs pour l'entreprise, ses collaborateurs et son environnement ¹.

Pour Van de Ven (1986) « l'innovation managériale est une idée nouvelle qui peut être soit une combinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés » ²

Selon Kimberly, une innovation managériale est définie comme « tout programme, produit ou technique qui représente un écart significatif par rapport à l'état de gestion au moment où il apparaît pour la première fois et où il affecte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité des informations disponibles dans une décision ».³

¹ <https://www.innovationmanageriale.com/> consulté le 07/05/2024 à 19 :40

² Van de Ven AH « Problèmes centraux dans la gestion de l'innovation », (1986), p. 591

³ Kimberly J.R. "Managerial innovation", *Handbook of organizational design*, Nystrom P.C. et Starbuck W.H, Oxford University Press, New York, 1981 ,p 86

Chapitre 1 : Fondements et approche de la gestion de l'innovation

François ROMON définit le management de l'innovation comme étant un « ensemble des actions conduites et des choix effectués par des entreprises pour favoriser l'émergence, décider du lancement, et mener à bien les projets d'innovation de l'entreprise »¹

Le management de l'innovation consiste à mettre en œuvre des pratiques et des méthodes nouvelles dans le cadre de la gestion d'une organisation, dans le but d'initier une transformation significative des processus décisionnels et opérationnels. Cela implique une approche proactive visant à favoriser l'adoption et l'intégration d'idées novatrices, qu'elles soient le résultat d'une combinaison d'anciennes idées, d'un schéma modifiant l'état actuel, ou d'une approche. Perçue comme unique et nouvelle par les parties participantes. Le management de l'innovation vise à optimiser la performance globale de l'organisation en trouvant un juste équilibre entre l'épanouissement personnel des collaborateurs et la réalisation des objectifs professionnels, tout en générant de nouvelles valeurs pour l'entreprise, ses employés et son environnement.

2.2. Les techniques du management de l'innovation

Les outils de gestion de l'innovation englobent un ensemble de méthodes, de processus et de pratiques qui sont utilisés par les gestionnaires et les équipes pour favoriser un environnement propice à l'innovation au sein d'une organisation. Ils visent à stimuler la créativité, encourager la collaboration et canaliser les idées vers des solutions concrètes et innovantes. Ces outils sont essentiels pour que les entreprises restent compétitives et s'adaptent aux changements constants de leur environnement.

2.2.1. Le crowdsourcing

Le crowdsourcing est une forme d'externalisation voire de collaboration possible avec des individus à l'extérieur de l'entreprise. Il constitue une alternative aux autres formes de production comme la réalisation en interne, l'externalisation classique, ou l'innovation en réseaux ². Le crowdsourcing est une méthode de gestion de l'innovation qui exploite la participation et la contribution d'un grand nombre de personnes, généralement via des plateformes en ligne, pour résoudre des problèmes, générer des idées ou accomplir des tâches

¹ ROMON.F, « *Le management de l'innovation, essai de modélisation dans une perspective systématique* », école centrale, Paris, 2003, P.13.

² Pisano G, Verganti R. « *Quel type de collaboration vous convient le mieux ?* », *Harvard Business Review*, , (2008), pp 78-86.

Chapitre 1 : Fondements et approche de la gestion de l'innovation

spécifiques. Plutôt que de s'appuyer uniquement sur les ressources internes d'une organisation, le crowdsourcing exploite la sagesse collective et la diversité des perspectives pour stimuler l'innovation.

2.2.2. Un hackathon

Etymologiquement, le terme hackathon est la contraction de « hack » – au sens noble des bricoleurs informatiques de génie – et de marathon. Ainsi, le hackathon est un événement où des équipes collaborent de façon intensive sur des projets pour tenter de concrétiser une idée et la transformer en une application opérationnelle dont ils feront une démonstration à la fin de la manifestation. L'évènement est une course contre la montre qui se passe sur 24 à 48 heures ou le temps d'un week-end. Des « coachs » ou mentors sont souvent en appui aux équipes. Le concept a été démocratisé au cours des années 2000 par les « géants du web » (Facebook, Google et consorts) qui ont rapidement compris comment ces compétitions pouvaient les aider à concevoir rapidement les nouveaux produits et services en ligne. Rassemblant originellement des développeurs sur des projets plutôt informatiques, le hackathon prend aujourd'hui de nouvelles formes en s'adaptant à différents contextes : petites et grandes entreprises avec des thématiques variées et rassemblant tout type de compétences. Les valeurs principales du hackathon reposent sur l'intelligence collective, l'expérimentation, la sérenpidité (le fait de « trouver autre chose que ce que l'on cherchait au départ ») et la pluridisciplinarité des profils des candidats. ¹

2.2.3. Brainstorming

Le Brainstorming ou « tempête d'idées » est une méthode irrationnelle de génération d'idées inventées par Alex Osborn vice-président d'une agence de Publicité en 1939. Elle est connue pour permettre de différer son jugement et générer un gros volume d'idées de manière spontanée. Elle nécessite une animation particulière pour être efficace :

1. Rappeler les règles du groupe à savoir : accepter toutes les idées émises sans juger, penser librement, rebondir et enrichir les idées des autres etc.,
2. Échauffer le groupe
3. Poser le sujet clairement « Comment faire pour... ? » Puis expliquer le fonctionnement matériel et l'enchaînement des séquences (méthode des post-it ou travail ensemble, travail en silence ou non).
4. Minuter le travail par séances de 10 minutes.

¹ <http://www.innovonslareunion.com/innover/outils-pratiques> consulté le 25/04/2024 à 15 :01

Chapitre 1 : Fondements et approche de la gestion de l'innovation

5. L'animateur-faciliteur analyse le volume et la qualité des idées émises, fait le lien avec le rapporteur, stimule, fait enrichir ou arrête les séquences de réflexion.¹

2.2.4. Les 5 pourquoi

L'outil des 5 pourquoi est aussi appelé « arbre des causes ». Il consiste à se poser plusieurs fois la question « pourquoi » afin de remonter à la cause profonde qui explique l'apparition d'un problème. L'outil permet de creuser la réflexion grâce à un questionnement approfondi, en ne se contentant pas de la première explication qui relève souvent d'un symptôme. Il suffit généralement de 5 itérations « 5 pourquoi » pour identifier la cause primaire qui permettra dans un second temps de traiter le problème. Cet outil simple est usité en démarche qualité et en lean management mais il permet également de clarifier un problème pour engager ensuite une étape d'idéation.²

2.2.5. L'arbre à problèmes et l'arbre à objectifs

L'arbre à problèmes est un cadre logique, un outil d'analyse participative qui vous permet de cartographier les causes et les effets d'un problème spécifique.

Afin de mieux le comprendre et mieux réfléchir sur quoi il sera possible d'agir. Il utilise une représentation graphique où :

- Le problème central se positionne au niveau du tronc d'arbre
- Les racines de l'arbre symbolisent les causes du problème (ramifications possibles)
- Les branches et les feuilles de l'arbre symbolisent les conséquences et les effets du problème

Il peut être utilisé dans n'importe quel contexte et permet par exemple de mieux comprendre un problème avant de lancer une modélisation entreprise.

Une fois l'arbre à problèmes construit, on peut construire un arbre à objectifs où l'on remplace :

- La question globale du Pourquoi ? fr Commentaire ?
- Au centre : le problème central par notre Priorité
- Au sommet : les effets des différentes orientations stratégiques
- En bas : les causes par objectifs stratégiques, déclinées-ramifiées en objectifs opérationnel.³

¹ <http://www.innovonslareunion.com/innover/outils-pratiques> consulté le 25/04/2024 à 15 :01

² <http://www.innovonslareunion.com/innover/outils-pratiques> consulté le 25/04/2024 à 15 :01

³ <http://www.innovonslareunion.com/innover/outils-pratiques> consulté le 25/04/2024 à 15 :01

2.2.6. TRIZ (Théorie de Résolution des Problèmes Inventifs)

TRIZ est une méthode (et non pas une théorie) de résolution de problèmes par des solutions innovantes. Élaborée par G. Altshuller (ingénieur russe) à partir de l'analyse statistique de 2,5 millions de brevets : codification et classification des problèmes ¹, TRIZ propose un ensemble d'outils et de principes pour résoudre les problèmes techniques et stimuler l'innovation. TRIZ repose sur l'idée que les problèmes techniques et les défis d'innovation peuvent être résolus en appliquant des solutions et des principes qui ont été utilisés avec succès dans d'autres domaines ou disciplines. La méthode TRIZ comprend une série de concepts, de modèles et d'algorithmes destinés à stimuler la créativité et à générer des solutions innovantes. Elle est largement utilisée dans l'industrie pour améliorer les processus de conception et de développement de produits, ainsi que pour résoudre des problèmes techniques complexes.

2.3. Les piliers de l'innovation managériale

Les piliers de la gestion de l'innovation sont les principes et pratiques clés qui guident une organisation dans sa quête pour créer, développer et intégrer avec succès des idées innovantes. Ces piliers peuvent inclure, entre autres, la culture de l'innovation, le leadership visionnaire, la gestion des ressources, la collaboration interdisciplinaire, la gestion des risques et l'alignement stratégique. Chaque pilier est crucial pour soutenir et renforcer la capacité d'une organisation à innover de manière durable et à transformer les idées en résultats tangibles.

Voici quelques pratiques innovantes classées en 6 piliers en fonction de l'ordre d'importance accordé par les entreprises françaises (la confiance, la responsabilisation, le plaisir, la collaboration, l'agilité et la créativité)².

2.3.1. La confiance

« L'homme supérieur est celui qui d'abord met ses paroles en pratique et ensuite parle conformément à ses actions » – Confucius, le paragraphe met en avant sur l'importance de la confiance dans les entreprises souligne que la méfiance peut nuire à la collaboration. Pour restaurer cette confiance, certains critères doivent être respectés comme le respect des engagements, un leadership crédible, une information transparente et une action cohérente. Il est également crucial d'encourager l'expression d'insatisfactions ou de doutes. En résumé, redonner confiance passe par un travail à la fois sur la confiance en soi et dans les autres.

¹ Arnaud Groff, « 100 questions sur l'innovation », édition afnor, Paris, p. 72

² <https://www.innovationmanageriale.com/tour-du-monde-des-innovations-manageriales/#responsabilisation>
23-04-2024 à 12 :25

2.3.2. La responsabilisation

« Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font » -T. Roosevelt

Le passage cite le président Theodore Roosevelt et aborde la responsabilisation des employés dans le milieu professionnel. Il souligne qu'un bon manager est celui qui trouve les talents pour accomplir les tâches et sait les laisser faire sans s'immiscer. Les propos tels que "Ce n'est pas à moi de le faire" ou "C'est de la faute de la comptabilité" sont déstabilisants pour les managers, qui s'interrogent sur le manque d'investissement de leurs collaborateurs. Une enquête Gallup révèle que seulement 11% des salariés se sentent engagés, tandis que 61% font juste ce qu'on leur demande et 28% sont activement désengagés.

La responsabilité naît de l'engagement, mais les collaborateurs ont souvent peu de contrôle sur leurs missions ou objectifs. Tant que les collaborateurs ne seront pas impliqués dans la définition de leurs tâches, le système de gestion restera infantilisant, basé sur la récompense des succès et la punition des échecs. La peur d'être sanctionné freine la responsabilisation et crée des tensions entre managers et collaborateurs. Encourager la valorisation de l'erreur, dans la mesure où elle n'est ni volontaire ni répétitive, favoriser une culture d'amélioration continue, mais cela nécessite un climat de confiance préalablement instauré.

2.3.3. Le plaisir

« Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie » – Confucius, ce passage aborde le plaisir au travail et son importance dans la vie professionnelle. Il cite Confucius, soulignant l'idée que choisir un travail qu'on aime permet de ne jamais travailler un seul jour de sa vie. Malgré la satisfaction générale des Français concernant leurs conditions de travail, seulement 20 % considèrent leur travail comme source de plaisir. Une partie de cela peut être attribuée au fait que près de la moitié des Français ne travaillent pas dans leur domaine désiré.

Historiquement, le bien-être au travail n'était pas une souffrance majeure pour les entreprises, mais la médiatisation des suicides en 2009 a mis en lumière cette question. L'amélioration des conditions de travail agit sur la satisfaction mais n'augmente pas préalablement le plaisir au travail.

Le plaisir au travail repose principalement sur le contenu des activités et les relations avec les collègues. Alors que l'entreprise peut influencer ce dernier aspect, le premier dépend du

Chapitre 1 : Fondements et approche de la gestion de l'innovation

ressenti individuel du salarié vis-à-vis de ses missions. Ainsi, le bien-être et le plaisir au travail sont une responsabilité partagée entre l'employeur et le salarié.

2.3.4. La collaboration

« Les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts » – I. Newton, ce passage aborde le thème de la collaboration dans le milieu professionnel. Il cite Isaac Newton pour souligner la nécessité de construire des ponts plutôt que des murs. Malgré l'importance de la solidarité, les divisions au sein des entreprises sont courantes, avec des directeurs défendant leur territoire et des silos organisationnels entravant la collaboration. La concurrence entre métiers est exacerbée par les contraintes budgétaires et les politiques de récompenses individuelles. Cette division du travail, combinée à une focalisation sur les résultats et à la centralisation du pouvoir, nuit à la collaboration.

L'innovation managériale vise à recréer du lien et de la proximité, mobilise l'intelligence collective et favorise l'expression de chacun. Cela passe par des espaces collaboratifs, des coachings d'équipe, des ateliers de co-développement, ou encore des initiatives telles que "vis ma vie" et "open innovation". La collaboration ne se limite pas à l'entreprise mais s'étend également aux partenaires, clients et mêmes concurrents, dans le cadre de la coopération.

2.3.5. L'agilité

« Une entreprise sans ordre est incapable de survivre, mais une entreprise sans désordre est incapable d'évoluer » – B. Nadoulek, Le texte traite de l'agilité dans les entreprises et son importance dans un environnement en constante évolution. Il cite Boris Nadoulek pour souligner le besoin d'un équilibre entre ordre et désordre. Malgré la nécessité de structures organisées, les entreprises traditionnelles font face à des rigidités qui entravent leur réactivité.

Les méthodes traditionnelles de management, axées sur la conformité et la bureaucratie, sont devenues inadéquates dans un monde complexe et imprévisible. Les normes imposées par l'État, les secteurs et les clients s'ajoutent à cette lourdeur administrative.

La compétitivité des entreprises repose désormais sur leur capacité à être réactives voire proactives. Cela nécessite de rompre avec les anciennes méthodes, de simplifier les processus, d'encourager la créativité, de modifier les structures organisationnelles, et d'offrir plus de liberté dans l'accomplissement des tâches. En mettant l'accent sur les résultats et en mobilisant

Chapitre 1 : Fondements et approche de la gestion de l'innovation

autour de valeurs partagées, les entreprises peuvent retrouver leur agilité et s'adapter aux défis du monde moderne.

2.3.6. Créativité

« La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles mais d'échapper aux idées anciennes » – J-M Keynes. Le texte explore le thème de la créativité dans les entreprises et met en avant les obstacles qui entravent cette démarche. Il cite John Maynard Keynes pour illustrer le défi de s'affranchir des idées préconçues. Malgré les appels à l'audace et à la créativité, de nombreux employés se sentent découragés de proposer des idées novatrices en raison du manque de retour de leur hiérarchie, du sentiment de ne pas être écoutés ou de voir leurs idées récupérées sans crédit. Bien que de nombreuses entreprises mettent en place des plateformes pour recueillir les idées, les règles strictes et la centralisation de la prise de décision entravent souvent ce processus. L'innovation est souvent confinée aux départements de recherche et de développement, alors que les bonnes idées peuvent émerger de toutes les strates de l'entreprise.

L'innovation est présentée comme une démarche "spatiotemporelle" : elle doit être ouverte à tous, peu importe leur fonction ou leur expérience, et les idées peuvent surgir à tout moment, pas seulement lors de réunions formelles. En encourageant la libre expression et en élargissant les possibilités d'exploration des idées, les entreprises peuvent favoriser l'émergence de l'innovation et saisir des opportunités inattendues.

2.4. Processus de l'innovation :

Selon Ph. LORINO, « le processus est l'ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information...significatifs et dont la combinaison permet d'obtenir « un out put important »¹, le processus est une séquence coordonnée d'activités interconnectées par des flux d'informations significatives, visant à générer un résultat essentiel.« Un processus d'innovation débute par une idée développée par des activités techniques et marketing qui

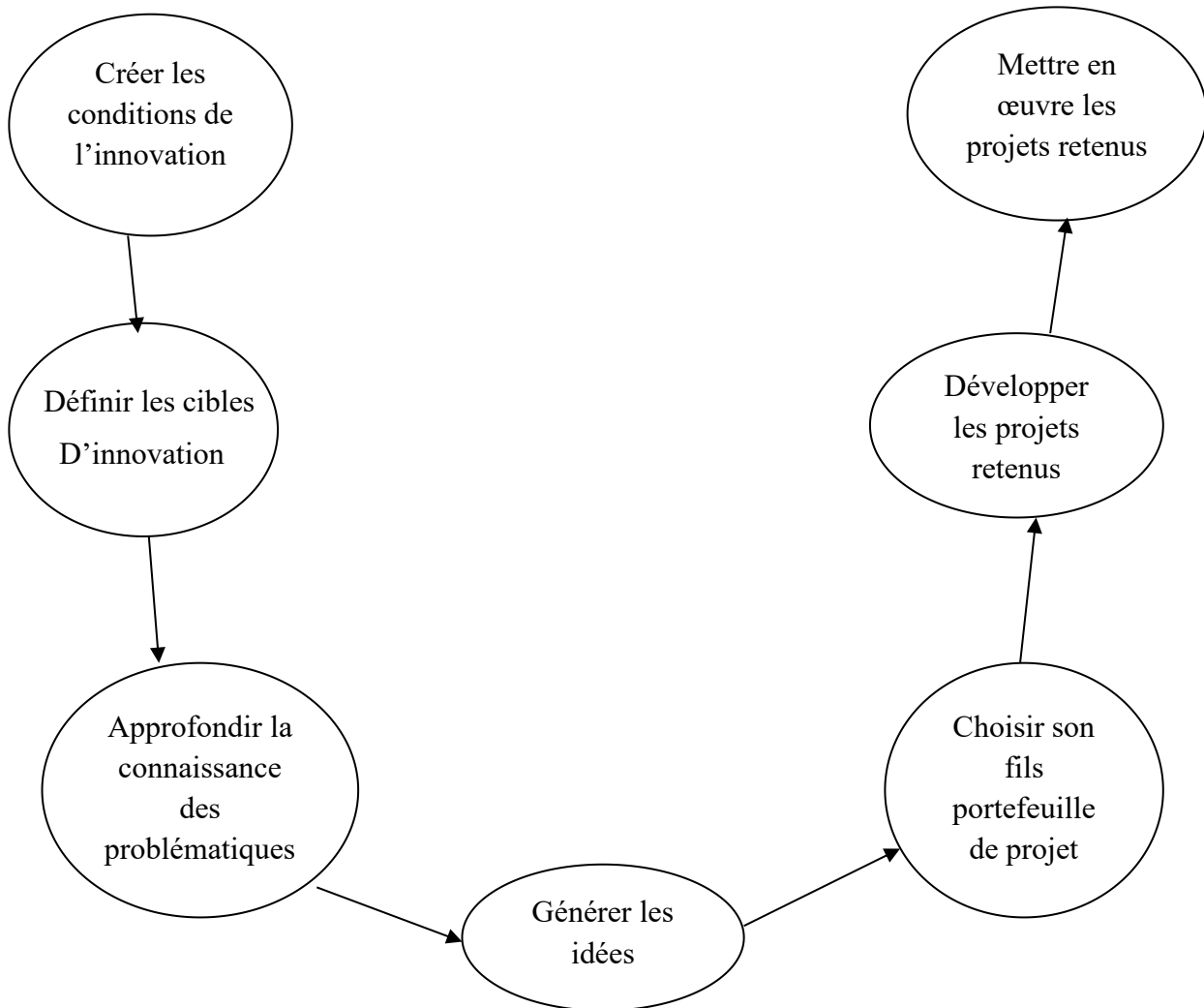
¹ LORINO P. *Comptes et récits de la performance : « Essai sur le pilotage de l'entreprise, Les Editions d'Organisation », Paris, 1995, P.23.*

Chapitre 1 : Fondements et approche de la gestion de l'innovation

s'effectuent au sein de département dans lesquels des décisions sont prises et entre lesquels des informations circulent »¹

2.4.1. Les étapes de processus de l'innovation

Figure N° 1 : Les étapes de processus de l'innovation



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir de : C. PATRIS, F. WARRANT, « La simulation de l'innovation technologique favorable au développement durable », février 2001, P.2

2.4.1.1. Créer les conditions de l'innovation

Créer les conditions de l'innovation implique de mettre en place un environnement propice à la créativité et à l'expérimentation au sein d'une organisation. Cela comprend la promotion d'une culture d'entreprise encourageant la prise de risque et la collaboration, l'allocation de ressources spécifiques à la recherche et au développement, l'établissement de politiques favorables à l'innovation, la création d'espaces de collaboration et la promotion de

¹ KOENIG. G, DE WOOT. P, « Gestion stratégique et compétitivité », édition De Boeck, Belgique, 1995, P.145.

Chapitre 1 : Fondements et approche de la gestion de l'innovation

l'apprentissage continu. En combinant ces éléments, les organisations peuvent favoriser l'émergence et le développement d'idées novatrices répondant aux besoins du marché et de la société.

2.4.1.2. Définir les cibles d'innovation

Définir les cibles d'innovation consiste à identifier les domaines spécifiques où l'innovation est nécessaire ou souhaitée dans le contexte des objectifs organisationnels ou sociétaux. Cela implique généralement une analyse approfondie des besoins, des défis ou des opportunités existantes qui pourraient bénéficier d'approches nouvelles ou améliorées.

2.4.1.3. Approfondir la connaissance des problématiques

Approfondir la connaissance des problématiques implique une analyse approfondie des défis, des enjeux et des opportunités liées aux domaines d'innovation identifiés. Cela comprend la collecte et l'examen de données pertinentes, la recherche de tendances et de meilleures pratiques, ainsi que la compréhension des besoins et des attentes des parties impliquées. Cette étape vise à développer une compréhension approfondie des contextes et des facteurs qui influencent les problématiques à aborder, afin d'orienter efficacement les efforts d'innovation vers des solutions pertinentes et viables.

2.4.1.4. Générer des idées

Générer des idées consiste à explorer de manière créative des solutions potentielles pour résoudre les problématiques identifiées. Cette étape implique souvent des techniques telles que le brainstorming, les remue-méninges, ou encore le design thinking, qui encouragent la pensée divergente et l'expression libre des idées. L'objectif est de générer une large gamme de concepts innovants, sans se limiter à des solutions conventionnelles, afin d'explorer toutes les possibilités et d'identifier les approches les plus prometteuses pour répondre aux besoins spécifiques.

2.4.1.5. Choisir son portefeuille de projet

Choisir son portefeuille de projet implique la sélection des initiatives d'innovation les plus prometteuses parmi toutes les idées générées lors de la phase précédente. Cette étape nécessite une évaluation rigoureuse des projets potentiels en fonction de critères prédéfinis tels que leur alignement avec les objectifs stratégiques de l'organisation, leur faisabilité technique et financière, leur potentiel d'impact et leur adéquation avec les ressources disponibles. Les projets sélectionnés constituent le portefeuille d'initiatives sur lequel l'organisation concentrera ses efforts d'innovation, en veillant à ce qu'ils contribuent de manière significative à la réalisation de ses objectifs à long terme.

2.4.1.6. Développer les projets retenus

Chapitre 1 : Fondements et approche de la gestion de l'innovation

Développer les projets retenus implique de transformer les idées sélectionnées en solutions concrètes et réalisables. Cela comprend la planification détaillée, la conception et la phase de prototypage, l'évaluation continue et les ajustements nécessaires, ainsi que la collaboration interdisciplinaire pour tirer parti des connaissances variées. La gestion du risque est également essentielle pour minimiser les impacts négatifs potentiels.

2.4.1.7. Mettre en œuvre les projets retenus

Mettre en œuvre les projets retenus implique de passer à l'action pour concrétiser les solutions développées. Cela comprend la mobilisation des ressources nécessaires, le déploiement des plans élaborés, la coordination des différentes étapes du projet, ainsi que la gestion efficace des risques et des obstacles éventuels. Cette étape nécessite une attention particulière à la communication, à la collaboration et à la supervision pour assurer le succès de la mise en œuvre et la réalisation des objectifs fixés.

2.4.2. Les modèles de processus de l'innovation

2.4.2.1. Le modèle linéaire de l'innovation

Est une approche qui considère le processus d'innovation comme une succession d'étapes séquentielles et prévisibles, où les tâches sont exécutées de manière séquentielle sans possibilité de retour en arrière. Ce modèle, inspiré par des travaux économiques tels que ceux de Joseph Schumpeter, a évolué en deux générations principales :

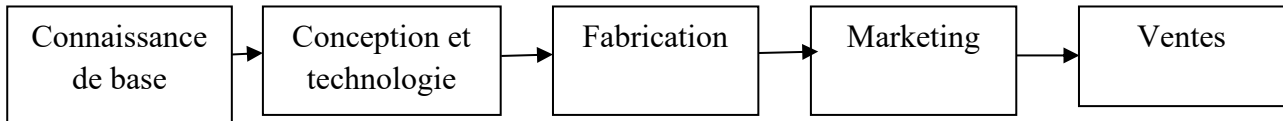
2.4.2.1.1. Le modèle de « science push » (La science qui pousse l'innovation)

La "science push" est une approche dans le processus d'innovation où les avancées scientifiques et technologiques sont à l'origine de l'innovation, ce modèle initié par J. SCHUMPETER, suppose que la science est à l'origine de toute innovation, et que cette dernière est exogène à l'entreprise, car l'innovation relève d'une invention qui se découvre généralement par hasard par des individus isolés¹. Les chercheurs mènent des investigations scientifiques pour résoudre des problèmes ou explorer de nouveaux concepts, ce qui peut conduire à des découvertes utilisables dans divers domaines. Cependant, cette approche nécessite souvent un effort supplémentaire pour identifier les applications pratiques des découvertes scientifiques. Bien que largement utilisée dans le passé, la « science push » présente des limites, notamment le risque de développer des technologies qui ne répondent pas aux besoins du marché.

¹ « Tekfi, S, cité par P.I Kébé, « Le pilotage de la performance des projets de R&D : une enquête sur les pratiques d'évaluation dans onze grands groupes industriels européens », Cahier de recherche, 7/2009, p. 87 ».

Chapitre 1 : Fondements et approche de la gestion de l'innovation

Figure N° 2 : Le modèle de « Science Push »

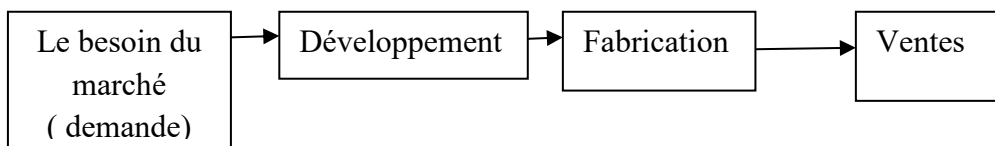


Source : Guillermo Cortes Robles, « Management de l'innovation technologique des connaissances », édition Toulouse, 2006, P.16.

2.4.2.1.2. Le modèle de « demand pull » (La demande du marché qui induit l'innovation)

Le modèle de « demande pull », également connu sous le nom d'innovation basé sur la demande ou de recherche dirigée par le marché, est une approche dans laquelle l'innovation est stimulée par les besoins ou les demandes des clients ou des utilisateurs finaux. Ce modèle initié par SCHMOOKLER (1968), suppose que l'innovation est poussée par le marché et non pas la science, en d'autres termes, la source de l'innovation se trouve dans les opportunités créées par le marché. Chaque consommateur a ses propres besoins, et l'entrepreneur cherche à développer des solutions innovantes pour y répondre¹. Les entreprises identifient les lacunes sur le marché et développent des produits ou des solutions pour y répondre spécifiquement. Cela permet une meilleure adéquation entre l'offre et la demande, mais nécessite également une compréhension constante des besoins changeants du marché.

Figure N° 3 : Le modèle de « DEMAND Pull ».



Source : Guillermo, CORTES ROBELES, op. Cité. P.15.

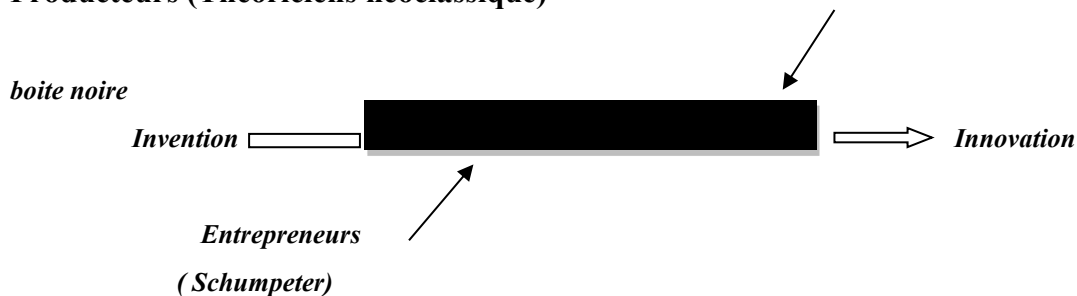
2.4.2.1.3. Le modèle de la « boîte noire » de l'innovation

Le modèle de la « boîte noire » de l'innovation souligne la complexité et l'opacité des processus internes impliqués dans la création et le développement de l'innovation au sein des organisations. Il reconnaît que ces processus peuvent être difficiles à comprendre de manière exhaustive et qu'ils peuvent présenter des défis uniques pour les décideurs cherchant à favoriser l'innovation au sein de leur organisation.

¹ Tekfi, S, cité par F.Ulgen, « Théories de la firme et stratégies anti concurrentielles », Ed. L'Harmattan, Paris, 2003, p.87 ».

Figure N° 4 : Le modèle de la « boîte noire » de l'innovation

Producteurs (Théoriciens néoclassique)



Source : M. Chouteau et L. Viévard, « L'innovation, un processus à décrypter », Ed. Le centre Ressources
Prospectives du grand Lyon, janvier 2007, Paris. P10

2.4.2.2. Les modèles interactifs d'innovation

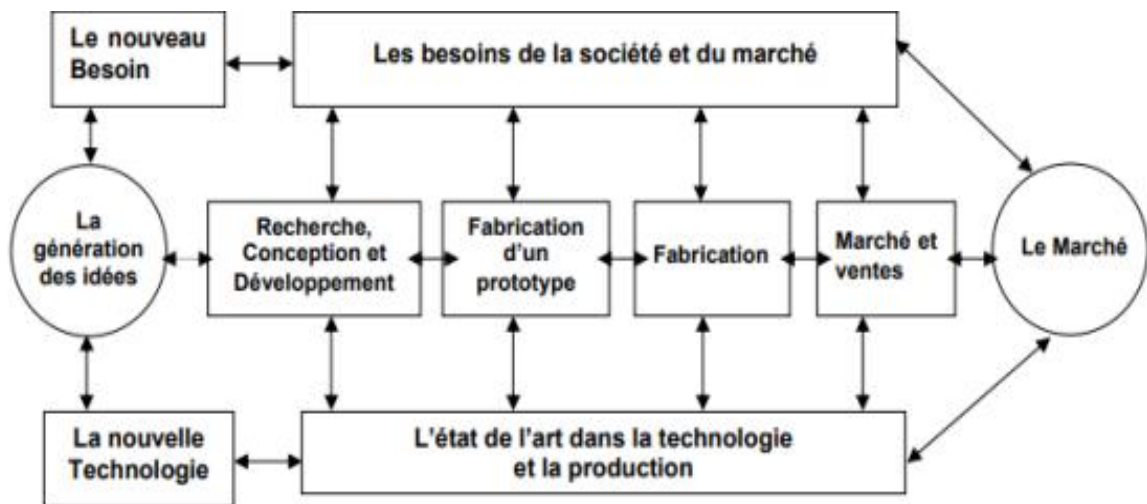
Remplacent les modèles linéaires en reconnaissant les interactions dynamiques entre les différentes étapes du processus. Ils se distinguent par leur trajectoire flexible et reconnaissent deux types d'interactions : internes, entre les acteurs internes d'une organisation, et externes, entre les acteurs internes et externes à l'organisation. Ces interactions favorisent la collaboration, l'échange d'idées et la co-création, permettant ainsi de mieux répondre aux besoins changeants du marché et de générer des solutions innovantes.

2.4.2.2.1. Le modèle "Coupling" :

Le modèle "Coupling" combine les caractéristiques des modèles "technology-push" et "demand-pull", mettant en avant l'interaction entre le marché et la technologie de l'entreprise. Selon Robles 2006 le modèle « Coupling » est considéré comme « un processus d'interaction séquentielle, linéaire, logique et discontinue. »¹

¹ Amghar Meryem, *Les fondements théoriques de l'innovation, université Tlemcen, 2018, p.254*

Figure N° 5 : Le modèle "Coupling"

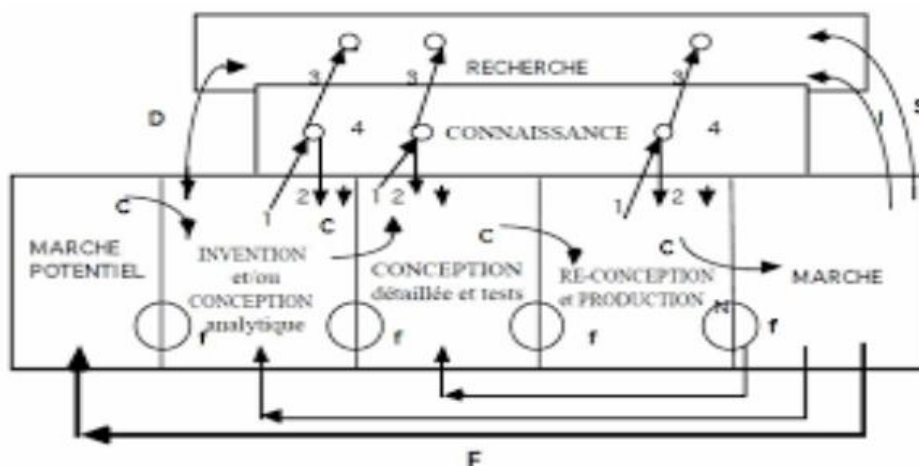


Source : Amghar Meryem, Les fondements théoriques de l'innovation, université Tlemcen, 2018, p.254

L'origine de l'innovation dans ce modèle n'est pas uniquement interne ou externe à l'entreprise, mais plutôt les deux à la fois. Cela signifie que l'innovation découle à la fois de l'analyse des besoins du marché et de l'analyse des capacités technologiques de l'entreprise. Ainsi, les innovations sont stimulées à la fois par les avancées scientifiques et technologiques internes de l'entreprise et par les demandes et les besoins spécifiques du marché externe. Cette approche intégrée vise à optimiser l'alignement entre les compétences internes de l'entreprise et les opportunités du marché, favorisant ainsi le développement de solutions innovantes qui répondent efficacement aux besoins des clients tout en capitalisant sur les forces technologiques de l'entreprise.

2.4.2.2.1. Le modèle de liaison en chaîne :

Figure N° 6 : Le modèle de la chaîne interconnectée (adapté de Kline, Rosenberg, 1986)



Source: Kline, S. J., & Rosenberg, N. 1986. An overview of innovation. The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth, 1986, P.275.

Chapitre 1 : Fondements et approche de la gestion de l'innovation

Le processus d'innovation de Kline et Rosenberg (1986) se présente comme un ensemble de cinq sentiers ou chemins. Le premier est la succession des étapes d'invention, de développement, de production et de mise sur le marché, représentée par les flèches C dans la chaîne centrale. L'identification d'un marché potentiel, sans lequel l'innovation ne pourrait être lancée, est le point de départ de ce sentier. Le deuxième correspond aux liens de retour (feedbacks) entre deux étapes de la chaîne centrale, étapes concomitantes, étapes plus éloignées (flèches F) et les étapes aux extrémités de la chaîne (flèches F), le troisième aux liens entre la science et les étapes de conception de la chaîne de l'innovation, passant d'abord par les connaissances (flèches K) ; si ces dernières n'apportent pas de solutions, alors la recherche est engagée (flèche R). Le quatrième est le lien direct entre la science et l'invention (flèche D) et le cinquième, le lien direct entre la recherche et les produits de l'innovation (flèche S).

2.4.2.3. L'innovation ouverte :

Le terme « d'open innovation » a émergé en parallèle au terme de « l'open source » qui était appliqué aux logiciels et avait connu le succès de par les changements apportés dans le domaine. Cela a facilité la diffusion du modèle d'Henri Chesbrough. Ce dernier a fourni des modifications notables quant aux Droits de Propriété Intellectuelle (DPI) utilisés jusqu'alors¹. L'innovation ouverte provient du domaine du management de l'innovation et de la technologie et concernait principalement la Recherche et Développement. Désormais, les domaines des stratégies d'entreprises et comportement organisationnel s'y intéressent, mettant en avant l'implication croissante de cette théorie dans les diverses voies des sciences sociales notamment (petites et grandes firmes, high-tech et low-tech)².

L'innovation ouverte est un modèle d'innovation collaborative qui repose sur l'utilisation de connaissances provenant à la fois de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation. Ce modèle vise à accélérer le processus d'innovation interne en intégrant des idées, des technologies et des ressources provenant de diverses sources externes, tout en cherchant à étendre les marchés et les opportunités grâce à la diffusion de ces innovations à l'extérieur de l'entreprise.

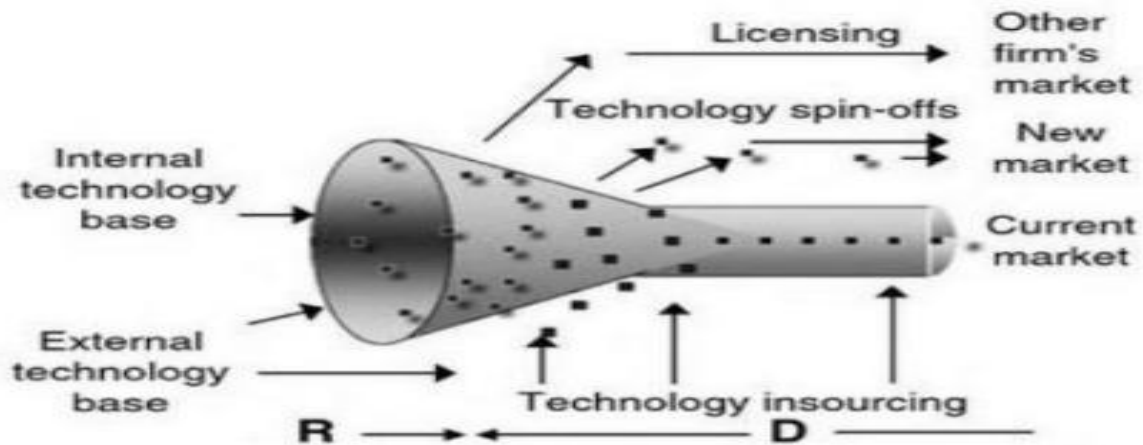
¹ LOILIER T., TELLIER A., « Que faire du modèle de l'innovation ouverte ? », *Revue française de gestion*, 2011 pp 69-85

² GASSMANN O., ENKEL E., CHESBROUGH H.W., « L'avenir de l'innovation ouverte », *Gestion R&D*, 2010, pp 213-221,

Chapitre 1 : Fondements et approche de la gestion de l'innovation

Initialement centrée sur la recherche et le développement, l'innovation ouverte a élargi son champ d'application pour inclure les stratégies d'entreprise et le comportement organisationnel, reflétant ainsi son impact croissant dans divers domaines des sciences sociales.

Figure N° 7 : Modèle de l'innovation ouverte



Source : Fasquelle, J., « la veille dans le processus de l'innovation », Veille et intelligence économique, Kamitis, Lyon, Janvier 2017, p 08

Conclusion :

En conclusion, ce premier chapitre a permis d'établir les bases théoriques essentielles pour comprendre le rôle central de l'innovation dans la croissance et la durabilité des entreprises. Nous avons défini l'innovation comme un processus clé pour le développement de nouvelles idées, produits, services ou processus visant à créer de la valeur et à répondre aux besoins changeants du marché.

Nous avons exploré les différents types d'innovation, ainsi que les défis et les opportunités associés à la gestion de l'innovation dans un contexte caractérisé par une concurrence féroce et une évolution rapide des technologies. En particulier, l'innovation ouverte a été mise en avant comme une approche moderne permettant aux entreprises de collaborer avec des partenaires externes pour stimuler la créativité et accélérer la mise sur le marché de solutions innovantes.

Enfin, nous avons souligné l'importance d'intégrer des pratiques d'innovation managériale pour améliorer non seulement les processus internes mais aussi la performance commerciale des entreprises. En comprenant et en appliquant ces concepts, les entreprises peuvent mieux naviguer dans un environnement économique en constante évolution, rester compétitives et saisir de nouvelles opportunités de croissance.

CHAPITRE 2 : GÉNÉRALITÉS SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

Introduction :

Dans un paysage économique en perpétuelle mutation, marqué par une concurrence mondiale croissante et des évolutions technologiques rapides, la performance commerciale se positionne comme un pilier fondamental pour les entreprises cherchant à prospérer et à se démarquer sur le marché. La performance commerciale, au cœur des préoccupations des organisations, représente la capacité d'une entreprise à atteindre et à dépasser ses objectifs de vente, de rentabilité et de croissance.

La performance commerciale englobe un ensemble complexe de facteurs interdépendants, allant de la qualité des produits et services proposés à l'efficacité des stratégies de vente et de marketing, en passant par la gestion des relations clients et la capacité d'innovation. Elle constitue un véritable levier stratégique permettant aux entreprises de s'adapter aux exigences changeantes du marché, de fidéliser leur clientèle et de saisir de nouvelles opportunités de croissance.

Cependant, la gestion de la performance commerciale est confrontée à divers défis, tels que la volatilité des marchés, l'évolution des comportements d'achat des consommateurs, la concurrence féroce et la transformation digitale des canaux de distribution. Pour relever ces défis, les entreprises doivent adopter une approche holistique et intégrée, en mettant en place des stratégies innovantes, des processus efficaces et des outils de mesure pertinents pour optimiser leur performance commerciale.

Dans ce chapitre, nous allons explorer plusieurs thématiques cruciales. La première section est dédiée au concept de la performance, où nous examinerons les différentes dimensions et indicateurs permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience organisationnelles. La deuxième section se focalise sur la performance commerciale, analysant les critères spécifiques qui déterminent le succès d'une entreprise sur le marché, tels que la croissance des ventes, la part de marché, et la satisfaction client. Enfin, la troisième section abordera la relation entre l'innovation managériale et la performance commerciale, en étudiant comment des pratiques de gestion innovantes peuvent améliorer les résultats commerciaux et favoriser un avantage concurrentiel durable.

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

Section 1 : le concept de la performance

La performance est un concept clé dans le fonctionnement d'une entreprise, car elle permet de mesurer l'efficacité des stratégies mises en place pour atteindre les objectifs. Dans le contexte commercial, la performance commerciale est un indicateur essentiel pour évaluer la capacité d'une entreprise à générer des revenus et à atteindre ses objectifs. Elle est influencée par plusieurs facteurs tels que la qualité des produits ou services, la gestion des coûts, la stratégie de marketing et la gestion des ressources. La performance commerciale est souvent mesurée à travers des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, la marge commerciale et le taux de transformation. Les entreprises qui ont une performance commerciale élevée sont généralement plus compétitives et plus résilientes face aux changements du marché. Cependant, la performance commerciale peut varier en fonction de l'industrie, de la taille de l'entreprise et de la stratégie adoptée. Pour améliorer sa performance commerciale, une entreprise peut adopter des stratégies telles que l'optimisation des coûts, l'amélioration de la qualité des produits ou services, et la mise en place d'une gestion efficace des ressources. Dans ce chapitre, nous allons explorer les différents aspects de la performance commerciale et les moyens de l'améliorer pour atteindre les objectifs de la firme.

1.1. Définition

Pour l'auteur KHEMAKHEM.A dans son ouvrage « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. la racine de ce mot est latine, mais c'est l'Anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches des performances sont « perfomar » en latin, « to perform » et « performance » en anglais. le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose .la performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.

To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécute, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande¹

Selon A. Bourguignon, « la performance se définit comme la réalisation des objectifs organisationnelles, quelles que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation

¹ KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion » 2^{ème} édition, DUNOD, Paris ,1976, p 6.

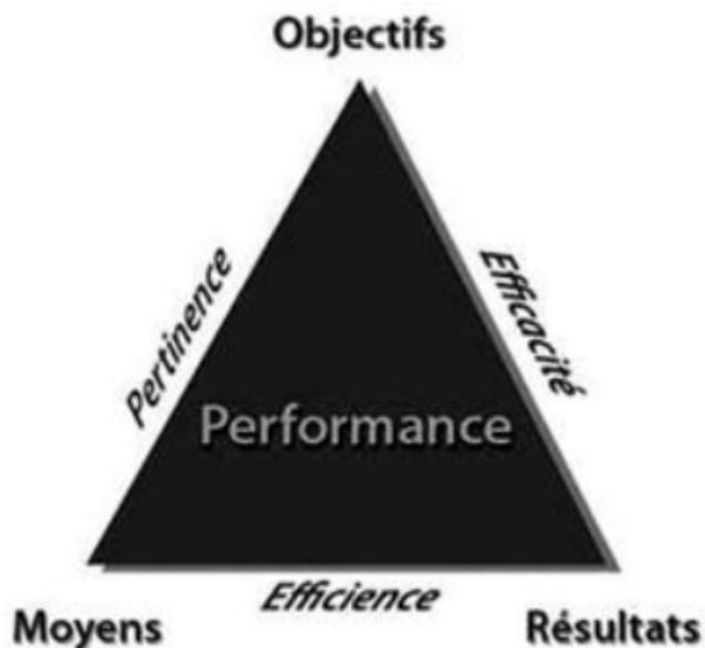
Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... »¹

Cependant, Selon WEISS.D « la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de la direction le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion »²

Gibert (1980) positionne la performance au centre du triangle regroupant les notions d'efficacité, d'efficacités et de pertinence (Figure I). Ces notions pouvant se définir dans le triptyque : objectifs, moyens, résultats.

Figure N° 8 : Triangle de gestion de la performance de Gilbert



Source : d'après le livre de meilleures pratiques de contrôle de gestion de Gilbert en 1884

Figure I

- L'axe objectifs-résultats : définit l'efficacité comme relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs.

¹ BERTRAND SOGBOSSI BOCCO : « perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », la revue des sciences de gestion , 2010 ,p 117

² WEISS.D , « la fonction ressources humaines » , édition d'Organisation , Paris , 1988 , p.675

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

- L'axe résultats-moyens : définit l'efficacité comme le rapport entre l'effort produit et les moyens totaux déployés dans une activité ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs avec le moindre coût.
- L'axe moyens-objectifs : définit la pertinence comme le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre ; c'est-à-dire la bonne allocation des ressources.
et donc c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente les objectifs fixés, autrement dit c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficacité.

1.2 Concepts associés de la performance

1.2.1 L'efficacité

D'après GRANSTED l'efficacité se définit comme « l'aptitude d'une connaissance spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle »¹ et donc L'aptitude d'une connaissance spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle signifie que l'acquisition de cette connaissance peut aider à résoudre les difficultés qui empêchent une situation de travail de se maintenir. Cette aptitude peut être considérée comme un facteur qui peut modifier une situation de travail, mais qui, dans le même temps, peut également constituer un obstacle pour le maintien de cette situation. Cela peut être interprété comme une situation où l'acquisition de cette connaissance est nécessaire pour modifier une situation de travail, mais où ce changement peut également créer des difficultés pour le maintien de cette situation

BOISLANDELLE définit l'efficacité comme « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »²

Le concept de performance dépasse la simple mesure du profit, qui est souvent associée aux entreprises marchandes à court terme, et est inadapté pour évaluer les performances à long terme, non seulement pour ces entreprises mais également pour celles qui ne se concentrent pas exclusivement sur des objectifs économiques.

¹ GRANSTED I., « L'impasse industrielle », Edition du Seuil, Paris, 1980, P 33

² BOISLANDELLE H-M., « Gestion des ressources humains dans la PME », Edition Economica, Paris, 1998, P 139

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

1.2.2. L'efficience

L'efficacité d'une entreprise se mesure souvent par la quantité d'activités qu'elle peut générer en utilisant ses ressources de manière optimale. Cela signifie que l'entreprise transforme efficacement son temps, ses employés et son argent en activités qui contribuent à son succès. L'efficacité est donc liée à la capacité de l'entreprise à maximiser son output en utilisant ses ressources de manière judicieuse.

Pour GRANSTED définie l'efficience comme « le rapport entre l'offre et les moyens totaux déployé dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »¹

En résumé, l'efficacité d'une entreprise est liée à sa capacité à maximiser son output en utilisant ses ressources de manière judicieuse. Les entreprises peuvent atteindre cet objectif en améliorant la productivité, en réduisant les coûts, en investissant dans la technologie, en développant des compétences et en optimisant les processus

1.2.3 La pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteint efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.²

1.2.4 L'économie

Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une quantité acceptable et au coût le plus bas possible. On peut ajouter que la performance oblige la vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion.

Le gestionnaire doit rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation.³

¹ GRANSTED I., op. cit., p 34

² SAOU OUANISSA et ABBACHE KHELAF, l'appréciation de la performance de l'entreprise a travers l'analyse financière quot; (Mémoire de fin d'étude, Université Abderahmane Mira , 2017), p 5

³ Molho.Damp;Poisson.D.F, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 2003, P29

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

1.3. Niveaux de la performance

Au début, on va citer les différents niveaux de la performance, après on va traiter sa mesure¹:

1.3.1. La performance financière

Se mesure à l'aide des indicateurs ROI, ROE et EVA. La performance économique : mesure les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

1.3.2. La performance organisationnelle

Mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de production, la flexibilité, les délais...

1.3.3. La performance sociale

Le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. Parmi les indicateurs sociaux, on cite : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles ...

1.3.4. La performance sociétale

Indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

1.3.5. La performance commerciale

Peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des clients. Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels on cite : (La part de marché, l'attrait de nouveaux clients, la satisfaction des clients.)

¹ <https://www.sabbar.fr>. (Consulté 15/04/2024 à 12 :35)

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

1.4. L'indicateur de mesure de la performance

Un indicateur de la performance est défini comme « une donnée quantifier qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise¹

« Nous définirons un indicateur de performance comme une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif au-devant lui permettre d'en évaluer le résultat »²

1.4.1. Les types d'indicateurs de la performance

1.4.1.1. Les indicateurs de rentabilité :

Pour Hoarau : «la rentabilité est généralement définie comme l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit, à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné des ressources engagées dans l'entreprise. Un taux de rentabilité exprime le rapport entre un flux de revenu perçu au cours d'une période et la masse de capitaux investis pour l'obtenir ».³

La performance de l'entreprise peut être évaluée à l'aide d'une variété d'indicateurs élaborés pour atteindre l'objectif visé par celle-ci. En comparant un élément de résultat à un élément d'actif ou de capitaux (actifs investis, capitaux propres, capitaux permanents, etc.), on peut évaluer la rentabilité. En d'autres termes, la rentabilité d'un actif correspond à la relation entre ce qu'il génère en argent et le coût de son acquisition. Dans cette partie, nous allons exposer les signes de rentabilité de l'entreprise, qui sont divisés en deux catégories : les signes de rentabilité économique et les signes de rentabilité financière

1.4.1.2. Les indicateurs de productivité :

La productivité est un facteur essentiel de la performance, elle permet de mesurer l'efficacité avec laquelle la main d'œuvre ou le capital sont utilisés. Un coût de main d'œuvre ou du capital relativement élevé peut être compensé par une productivité relativement élevée. Dans cette troisième section, nous allons présenter les indicateurs de la productivité qui sont répartis en indicateurs tangibles on cite principalement : l'évolution de la production, le taux de vieillissement des équipements...etc; et des indicateurs intangibles qui traduisent le

¹ Christian Tahon, évaluation des performances des systèmes de production, édition dunod, paris, 2003, P 64

² Bonnefous. C, Courtois. A, Indicateurs de performance, édition Herms, Paris, 2001, P 25.

³ Hoarau. C, maîtriser le diagnostic financier, Groupe Revue Fiduciaire, 2001, P145.

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

développement du capital humain au sein de l'entreprise, tel que : le rendement apparent de la main d'œuvre, les indicateurs de la formation...etc.¹

1.4.1.3. Les indicateurs de la compétitivité :

La recherche de la compétitivité est un objectif essentiel pour les entreprises dans une économie de marché et de libre-échange. Elle se définit comme la capacité à obtenir des résultats positifs en tenant compte des contraintes environnementales. Elle est perçue comme une condition essentielle pour la survie et le développement de l'entreprise. La compétitivité joue un rôle crucial parmi les éléments qui forment la connexion avec l'environnement de l'entreprise. Ainsi, il est essentiel que l'entreprise soit compétitive afin de garantir sa durabilité et sa continuité.

1.4.2. Les problèmes de mesure de la performance

Steers a énuméré huit problèmes dans la mesure de la performance organisationnelle en recherche². Ces problèmes sont présentés et décrits ci-dessous.

1.4.2.1. La validité des construits :

Implique de déterminer le domaine des critères adéquats et de déterminer à quel point ces variables sont rapprochées ou influencées par des facteurs externes. À l'origine, les chercheurs ne sont pas en accord quant aux critères. Il est nécessaire d'y ajouter une mesure de la performance d'un domaine. Selon Friedlander et Pickle (1968), il a été démontré que les indicateurs de performance sont utilisés pour refléter les perspectives de divers groupes de référence tels que la rentabilité pour l'entrepreneur, la satisfaction des employés, etc. Selon cette étude, il est évident que le choix des critères d'évaluation adéquats dépend de ceux qui effectuent l'évaluation et de leurs systèmes de référence spécifiques.

1.4.2.2. La stabilité des critères :

Sont plutôt fluctuants au fil du temps. Ainsi, un critère employé pour évaluer la performance à un moment donné peut être inadapté ultérieurement. Par exemple, dans des situations économiques favorables, on peut établir une corrélation entre la performance organisationnelle et le niveau de capital investi, tandis que dans des situations défavorables, la

¹ Kenouche Samia, Évaluation multicritères de la performance des entreprises, mémoire fin d'étude en science commerciale, Béjaïa ; 2021 p75

² Steers, R. Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly , 1975 ,p 546-558.

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

liquidité peut apparaître comme le critère le plus adapté. Ainsi, chaque critère ne constitue pas un indicateur de performance constant.

1.4.2.3. La précision des mesures :

Il est possible de mesurer la performance organisationnelle, cependant, cette mesure peut être difficile en raison de l'étendue et de la complexité du concept. La détermination de la performance d'une organisation nécessite l'évaluation de divers éléments, tels que la productivité, la rentabilité, la satisfaction des clients et la qualité des produits et des services. Néanmoins, il est difficile de mesurer ces facteurs en raison de la variété des critères et des indicateurs qui impactent la performance de l'organisation.

1.4.2.4. Généralisation :

Il peut être difficile de généraliser un critère d'évaluation pour une organisation à d'autres organisations, car il peut être propre à un type d'entreprise ou à un contexte spécifique. Par exemple, un critère qui convient à une grande entreprise peut ne pas être adapté pour évaluer les PME, les organisations publiques ou celles à but non lucratif, qui ont des objectifs et des structures distincts. Au moment de sélectionner les critères, il est primordial de considérer à quel point ces critères sont en adéquation avec les objectifs spécifiques de l'organisation afin d'assurer une évaluation pertinente et efficace.

1.4.2.5. La pertinence théorique :

Il est possible qu'un critère d'évaluation pour une organisation ne soit pas applicable à d'autres organisations, car il peut être propre à un type d'entreprise ou à un contexte spécifique. Par exemple, un critère efficace pour une grande entreprise peut ne pas convenir pour évaluer les petites et moyennes entreprises (PME), les organisations publiques ou celles à but non lucratif, qui ont des objectifs et des mécanismes distincts. Pour assurer une évaluation pertinente et efficace, il est primordial de considérer le degré de compatibilité de ces critères avec les objectifs spécifiques de l'organisation lors du choix des critères.

1.4.2.6. Le niveau d'analyse :

La majorité des modèles de performance organisationnelle opèrent à un niveau global, mettant l'accent sur les grandes tendances et les phénomènes organisationnels, mais ils négligent souvent la corrélation essentielle entre le comportement individuel et la performance organisationnelle

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

1.5. Les dimensions de la performance

On trouve généralement une correspondance entre la définition de la performance et les dimensions utilisées pour sa mesure ce qui est retracé par Morin et al 1994. Ces auteurs ont affirmé que la mesure de la performance nécessite en grande partie la particularité de la définition de celle-ci ¹

Une étude a été faite par Dess et Robinson (1986), sur la convergence entre évaluations subjectives de la performance et données objectives de la performance. Ces auteurs ont développé l'idée pour laquelle l'évaluation de la performance soit directe et ceci en faisant des interviews avec les dirigeants et les cadres d'une entreprise pour y permettent une véritable évaluation de la performance de celle-ci. De plus, on remarque l'existence de plusieurs auteurs qui ont donné de multiples dimensions à la performance²

Campbell (1977) : considère que la mesure de la performance se passe à travers la fixation de critères qui sont quantitatifs et/ou qualitatifs. En fait, il a proposé une liste qui comporte trente critères de la performance telle que ; efficacité, efficacité, profit, productivité, croissance, turn over, aptitudes rationnelles du management, etc. Ainsi, les critères cités par Campbell sont très hétérogènes. Par ailleurs, il y a ceux qui se réfèrent aux facteurs sociaux et humains, d'autres sont liés à des aspects financiers et économiques et aussi des critères liés à la stratégie, à la productivité et à l'environnement.

Kaplan et Norton (1992,1998) : ont proposé que « pour compléter la mesure de la performance du système de production, il faut la mise en place des indicateurs physiques ». En effet, la performance est multi-acteurs, multicritères et multi-étapes. Donc, la performance est globale.

D'Arcimales (1995) : selon cet auteur, il y a deux dimensions de la performance, la dimension économique et la dimension sociale. Selon ces auteurs, la performance de l'entreprise peut être appréciée par différentes dimensions avec une multitude d'indicateurs, dans ce qui suit nous allons présenter le modèle de mesure de la performance que nous allons utiliser dans notre travail de recherche.

¹ Gauzente. C, mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, Finance Contrôle Stratégie, 2000, Volume 3, N°2, P 145-165.

²Merabtin M, de la performance a l'excellence, soutenance mémoire de master en science de gestion , l'université de tizi ousou , 2018 , p 61

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

1.6. Les actions pour maîtriser et améliorer la performance

L'entreprise fait plusieurs actions afin d'améliorer sa performance¹

1.6.1. La maîtrise de la performance

La prévision et le contrôle des performances font partie d'une démarche globale de recherche de maîtrise de la performance

- En termes d'expressions de résultats, selon les critères quantitatifs et qualitatifs.
- En termes de modalité d'obtention de ces résultats : il s'agit de mettre en place les moyens de prévision, de coordination et de contrôle tel que l'ensemble des actions quotidiennes des différents acteurs participant à la réalisation des objectifs de l'entreprise ; maîtriser la performance signifie alors à atteindre les objectifs et les moyens que l'on s'est donnés.
- En termes de réactivité afin de réduire le temps de réponse à tout changements de l'environnement. L'anticipation, l'information rapide sur la performance contribuent à cette réactivité.

1.6.2. La responsabilité des acteurs

La complexité de certaines organisations oblige les directions à décentraliser les décisions. Le besoin de réactivité, dans un marché fortement concurrentiel impose de prendre la décision au plus près de terrain. La prévision et le contrôle de gestion s'appuient alors sur un nombre croissant d'acteurs. Ainsi, les managers délèguent de plus en plus les décisions vers les responsables d'unités, de service, de projet. Ceux-ci participant aux prévisions aux choix des programmes d'actions, mais, en retour, rendent compte de leurs performances. Cette responsabilisation favorise l'apprentissage par les acteurs car l'analyse des défaillances, lorsqu'elles sont d'origine interne, permet de ne pas les produire. La décentralisation, si elle correspond à une délégation effective des décisions, motive les responsables et rapproche les lieux des décisions des acteurs, ce qui accroît leur implication. Sans cette décentralisation, la recherche de la maîtrise de la performance prendrait la forme d'une planification autoritaire et d'un contrôle-vérification, peu motivants.

¹ BOUBBAS Toufik, BOUBBAS Abdelhak , « l'analyse de la performance de l'entreprise », Thèse de master :gestion :université de Bejaia :2014,p12

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

1.6.3. Les actions pour améliorer la performance

Pour améliorer la performance de l'entreprise, il est nécessaire d'agir sur trois volets : l'organisation de l'entreprise, le système d'information, et le contrôle de gestion.

1.6.3.1. La nature organisationnelle :

La prévision et le contrôle de gestion reposent sur les centres de responsabilité, division de l'organisation :

- Pilotées par un responsable opérationnel, qui participe à l'élaboration des prévisions et rend compte des résultats ;
- Unités de base de construction des budgets et donc, logiquement, du contrôle budgétaire par les écarts

1.6.3.2. La qualité du système d'information Il doit être capable :

- D'allouer au centre de responsabilité les coûts qu'il a effectivement engagés ; une mauvaise allocation de ces coûts entraîne en effet des subventionnements croisés pouvant induire des décisions erronées et une démobilisation des acteurs ;
- De fournir aux décideurs les données pertinentes ainsi que les moyens de traitement de ces données ;
- De percevoir tout événement nouveau susceptible d'avoir un impact sur la performance afin de permettre de réagir rapidement.

1.6.3.3. Evolution du rôle d'un contrôleur de gestion :

Il se démarque plus par son aptitude à conseiller, analyser et synthétiser l'information, tant auprès des opérationnels et de la hiérarchie, que par un contrôle des actions menées par les acteurs.

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

Section 2 : La performance commerciale

À ce stade de travail, il est important de maîtriser la notion de commercialisation, ce qui nous conduit au cours de cette section définir la performance commerciale les critères qu'on doit prendre en considération lors de la fixation des objectifs, les déterminants et les leviers de la performance commerciale

2.1. Définition de la performance commerciale

Dans le champ de l'action commerciale, et en s'appuyant sur les apports de BARNARD à la théorie des organisations, la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Dite autrement, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour l'atteindre.¹

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Elle est définie par OUATTARA (2007)² comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients. PLAUCHU et TAÏROU (2008)³ la définissent quant à eux comme :

L'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation.

Les recherches menées autour de ce concept portent dans la grande majorité des cas, sur les différentes étapes qui permettent d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise. Cette dernière est appréhendée en se basant sur le fonctionnement réel de l'entreprise et sur l'identification des indicateurs clés de la performance de celle-ci ainsi que des facteurs qui pourraient constituer un obstacle à son accomplissement.

La performance commerciale de l'entreprise vise donc d'après les définitions que nous avons établies, à atteindre les objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement, à satisfaire les clients et à les fidéliser. Ceci nécessite la détermination des différents leviers qui pourraient être exploités dans le but d'augmenter la performance commerciale de l'entreprise.

2.2. La fixation des objectifs

¹ <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article217> consulté le 15/05/2024 à 17h

² Ouattara P. « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance(2007), d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog AXLANE : accélérateur de croissance.

³ PLAUCHU V et TAÏROU A. Méthodologie du diagnostic d'entreprise. Le Harmattan, Paris, (2008), p.133.

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

La nécessité de fixer des objectifs quantitatifs ou qualitatifs pour percevoir correctement le comportement des hommes et des femmes au sein d'une organisation, pour les mobiliser, pour les motiver, n'est plus à démontrer. Pour preuve, il a été constaté ces dernières années que les entreprises les plus performantes, sont celles qui disposent d'une politique claire, précise et partagée d'évaluation et de fixation d'objectifs, une politique qui permet à ses acteurs de connaître les règles et de réussir ou échouer en connaissance de cause.¹

2.2.1. La définition de l'objectif

Un objectif est un but précis rendu opérationnel et que l'entreprise (employeur) et un ou plusieurs de ses employés se fixent. L'objectif se distingue du résultat, il constitue une anticipation dynamique de l'avenir qui permet l'action à obtenir. Cependant, il existe plusieurs types d'objectifs.

2.2.2. Les objectifs quantitatifs

Il concerne tous ce qui est mesurable tels que : chiffres de ventes (chiffres d'affaires) et augmentation du taux de rentabilité ou du taux de productivité.

2.2.3. Les objectifs qualitatifs

C'est le côté non quantifiable par exemple : Améliorer la qualité de la production pour pouvoir exporter et donc augmenter le niveau de production écoulee ; Améliorer l'organisation du travail pour diminuer les rebuts et par conséquent le coût de production. Il est clair que l'atteinte des objectifs quantitatifs est primordiale pour une entreprise car elle concerne son suivie. Cependant, le qualitatif est également important, mais doit être considéré comme un moyen pour l'entreprise d'atteindre les objectifs quantitatifs.

2.2.4. Les caractéristiques des objectifs

Pour que l'entreprise puisse atteindre, dans les meilleures conditions possibles, les résultats qu'elle s'est fixée, elle doit également assurer la cohérence entre les objectifs fixés et les moyens (humains et matériels) de réalisation à sa disposition. Pour ce faire, ces objectifs doivent être :

- **Limités** : afin d'éviter la dispersion des efforts, les objectifs doivent être de nombre limité
- **Précis** : les objectifs doivent être rédigés d'une manière simple et précise
- **Mesurables** : les objectifs doivent être mesurables surtout lorsque nous parlons des objectifs quantitatifs par contre les objectifs qualitatifs sont difficiles à mesurer, pour la vérification des résultats l'entreprise fait appel à des personnes qualifiées ;

¹ S boudjhem , le rôle du système d'information dans la gestion , memoire de mastar 2 en science commerciale, université Guelma , 2020, p88

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

- **Cohérents** : tous les objectifs (individuels, de l'unité ou de l'entreprise en générale) doivent être cohérents entre eux ;
- **Réalisables** : la réalisation des objectifs doit être possible, en terme de temps, d'espace et de moyens ;
- **Motivants** : les objectifs impliquent dépassement et progrès avec comme conséquences stimulation matérielle, entre autres, et formation ; **Priorisés** : les objectifs doivent être rangés par priorité, les uns par rapport aux autres.

2.3. Les déterminants de la performance commerciale

De nombreux facteurs touchent la performance commerciale, pour déterminer cela on prendra les facteurs suivants¹ :

2.3.1. La capacité de production

On parlera de la quantité de produits offerte par l'entreprise pour satisfaire une demande en cours d'une période donnée. On ne considérera qu'une augmentation significative des stocks, diminution d'une production non compensée par une consommation courante, tandis qu'une diminution chronique des stocks reflète un excédent de la consommation sur la production courante. Donc les ruptures, aussi bien que les excédents de stock d'un produit, handicapent la performance commerciale d'un réseau de distribution.

2.3.2. La diversité de l'offre

Afin d'augmenter le volume des ventes, il est nécessaire d'influencer le consommateur en diversifiant les gammes de produits mises à sa disposition.

2.3.3. L'étendue du réseau de distribution

La disponibilité du produit reste un élément fort dans la satisfaction du client, ainsi il influence directement la performance commerciale. Donc plus le réseau est étendu, plus l'entreprise a des chances d'atteindre le maximum de consommateurs qui pourront d'eux-mêmes juger la qualité du produit selon de leurs attentes. Le nombre de revendeurs peut également affecter le réseau des ventes globales.

2.3.4. La capacité financière des revendeurs

C'est l'ensemble des moyens financiers mis en place pour assurer l'écoulement du produit ou service par les revendeurs et en vue de permettre le bon fonctionnement de leurs activités. D'où la capacité financière des revendeurs a une influence sur quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

¹ AMRAOUI (K), et BAHOUICHE (S) : L'impact de la force de vente sur la performance commerciale d'une entreprise, mémoire de master, Bejaia, 2014, p 44.

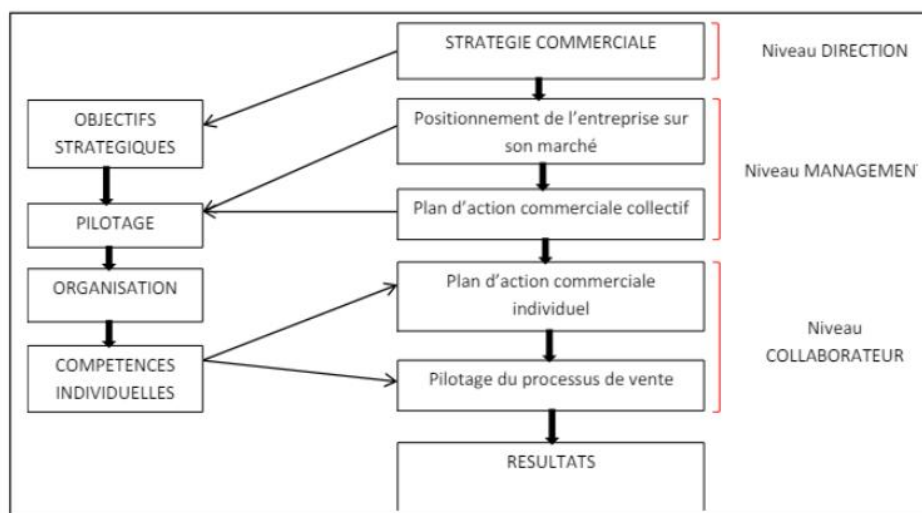
Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

2.3.5. La qualité de service

Le produit ou service constitue le premier élément du mix et par ailleurs sa qualité a un impact direct sur la satisfaction des clients, exprimés ou implicites. Donc la qualité du service et la satisfaction des clients sont étroitement liées

2.4. Les leviers de la performance commerciale

Figure N° 9 : Les principaux leviers de la performance commerciale



Source : réalisé par Spencer Johnson dans son livre du nouveau manager en une minute, 1989, p159

Sur cette figure, nous pouvons constater que la stratégie commerciale constitue le premier levier de la performance commerciale de l'entreprise. Elle permet de connaître les différentes stratégies pouvant améliorer la performance de l'entreprise. La stratégie commerciale va déterminer le positionnement de l'entreprise sur son marché.

Par la suite, les différents acteurs élaborent un plan d'action commerciale collectif. Ces deux éléments sont déterminés au niveau management. Le positionnement de l'entreprise sur le marché est important dans la mesure, où ce dernier lui permet d'obtenir une place dominante. Après l'élaboration d'un plan d'action commercial collectif, les collaborateurs passent à l'établissement d'un plan d'action commerciale individuel et au pilotage du processus de vente. Ces plans d'actions peuvent concerner les actions commerciales uniquement ou la force de vente de l'entreprise.

Le processus de vente pour sa part, se passe par l'initialisation du processus. Si la satisfaction du client final constitue le but ultime de la performance commerciale, il existe d'autres leviers qui pourraient être considérés. La satisfaction des clients est liée à la capacité de l'entreprise à innover ou à créer de nouveaux produits. Cette aptitude permet en effet à l'entreprise

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

d'augmenter sa part du marché sur du long terme. Et dans ce cas de figure, nous pouvons noter que la performance commerciale de l'entreprise est aussi corrélée à la performance financière.¹

La performance commerciale de l'entreprise se joint à l'expérience de l'entreprise. Les années d'existence permettent en effet de réduire les coûts de production en fonction des unités fabriquées. Par conséquent, l'entreprise peut proposer des prix inférieurs à ceux des concurrents et augmenter sa marge unitaire. Par ailleurs, les clients tiennent toujours compte des expériences de l'entreprise par différentes marques. L'ancienneté de l'entreprise dans le domaine lui permet d'accéder aux canaux de distribution les plus performants et d'acquérir par la même occasion, une image positive auprès de la clientèle (Gotteland et Haon, 2005)

2.5. Les modes d'évaluation de la performance commerciale

Pour permettre l'obtention de résultats il existe deux manières d'évaluer et mesurer la performance commerciale qui sont le tableau de bord et les indicateurs

2.5.1. Le tableau de bord

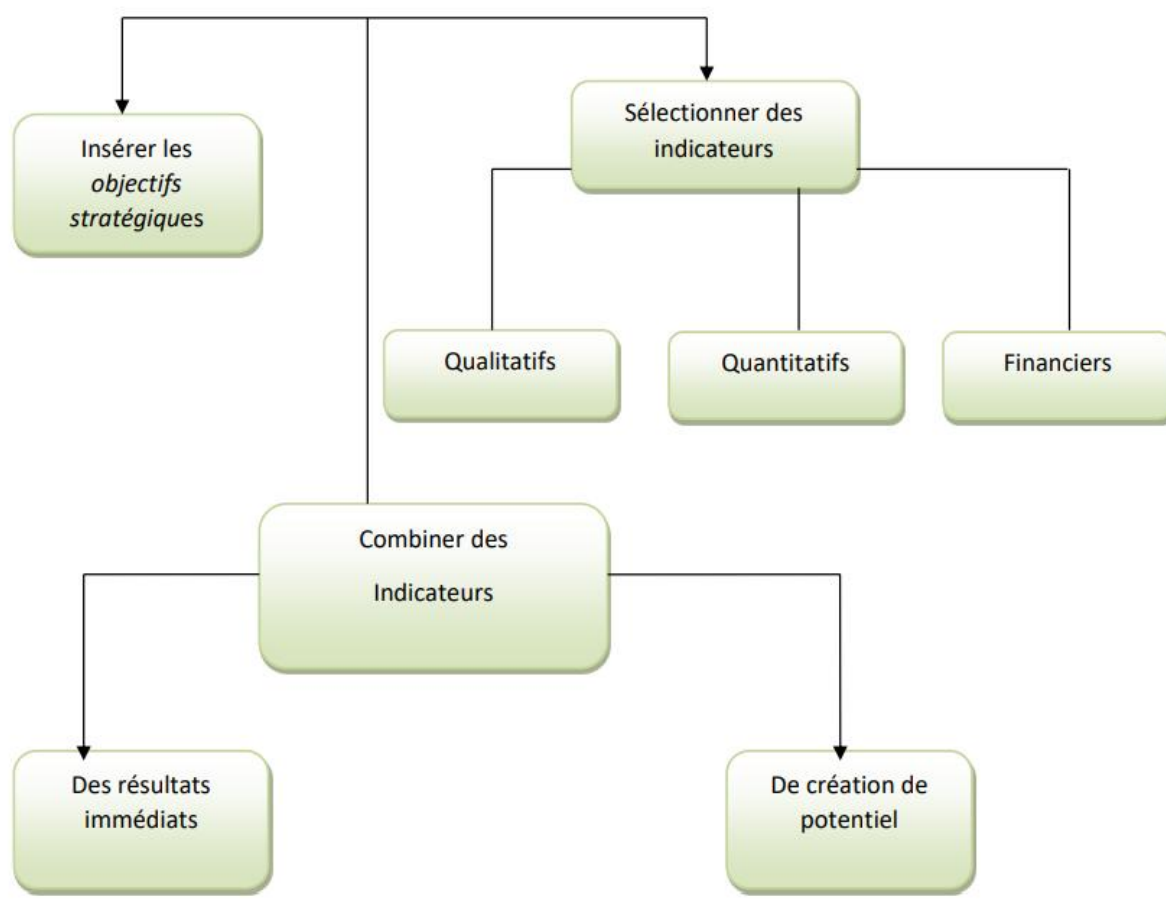
« Le tableau de bord repose sur la notion d'indicateur plus que sur celle d'information, c'est un système composé d'indicateurs, construit et organisé dans une finalité précise : réaliser la mission et les objectifs de son titulaire »²

Le tableau de bord ressort les objectifs non financiers que doit atteindre l'entreprise pour atteindre ses objectifs financiers. Chaque direction et fonction de l'entreprise a son tableau de bord propre à elle et les indicateurs adéquats. Le schéma ci-dessous présente les principales composantes du tableau de bord de la fonction commerciale.

¹ Ghazlene Oubya, *contribution a l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise*, université côte d'azur, p33.

² SAVALL (H) et ZARDE (V) : *Maitriser les coûts et les performances cachées*, éditions Economica, Paris, 2003, p.85

Figure N° 10 : Le principe de composition du tableau de bord



Source : SAVALL (H) et ZARDE (V), « Maitriser les couts et les performances cachées », 4^{ème} édition, Economica, Paris, 2003, P.88.

2.5.2. Principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale

Les principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale permettent de mesurer l'efficacité des stratégies de vente et la satisfaction des clients. Ils offrent des insights précieux pour optimiser les opérations, augmenter les revenus et améliorer la fidélisation de la clientèle.¹

2.5.2.1. Nombre de clients recrutés et fidélisés

Cet indicateur mesure le nombre de nouveaux clients acquis par l'entreprise ainsi que la capacité de l'entreprise à conserver ces clients sur le long terme. Il est crucial car il détermine la croissance de la base de clients et la fidélité à la marque, ce qui peut se traduire par une augmentation des ventes et des marges bénéficiaires.

¹ Ghozlene Oubya, contribution à l'étude des déterminants de la performance de L'entreprise, 2016, p 153-230

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

2.5.2.2. Évolution du chiffre d'affaires

Cet indicateur quantifie la variation du chiffre d'affaires de l'entreprise sur une période donnée. Une évolution positive indique une croissance des ventes, tandis qu'une évolution négative peut signaler des problèmes de performance commerciale. Il est utilisé pour évaluer la santé financière globale de l'entreprise.

2.5.2.3. Progression des parts de marché

Cet indicateur mesure la part de marché détenue par l'entreprise dans son secteur d'activité. Une progression des parts de marché peut indiquer une meilleure compétitivité et une capacité à attirer les clients des concurrents. C'est un indicateur clé de la performance commerciale relative de l'entreprise.

2.5.2.4. Excédent brut d'exploitation (EBE)

L'EBE est un indicateur financier qui représente le bénéfice brut réalisé par l'entreprise avant déduction des charges d'exploitation telles que les salaires, les frais généraux et les amortissements. Il mesure la rentabilité opérationnelle de l'entreprise et sa capacité à générer des bénéfices à partir de ses activités principales.

2.5.2.5. Marge commerciale

La marge commerciale est le pourcentage de bénéfice réalisé sur le chiffre d'affaires après déduction des coûts directs liés à la production ou à l'achat des biens vendus. Elle mesure l'efficacité de l'entreprise à contrôler ses coûts de production et à générer des bénéfices à partir de ses ventes.

2.5.2.6. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires représente le montant total des ventes réalisées par l'entreprise sur une période donnée. Il est souvent utilisé comme indicateur de la taille et de la performance globale de l'entreprise, ainsi que de sa capacité à générer des revenus à partir de ses activités commerciales

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

Section 03 : la relation entre le management d'innovation et la performance commerciale :

3.1. Lien théorique entre le management d'innovation et la performance de l'entreprise :

La maximisation du profit n'est plus l'objectif principal de l'entreprise, mais de survivre comme tout autre être vivant suivant la théorie Darwinienne de l'évolution. L'apport de la théorie évolutionniste pour la performance de l'entreprise réside dans la remise en question de la logique purement économique de la théorie néoclassique, en soutenant les deux concepts « apprentissage » et « connaissance ». Pour l'approche néoclassique, la performance de l'entreprise est de nature économique, dans la mesure où elle vise la maximisation de ses profits tout en minimisant les coûts de production. Ce postulat de maximisation des profits a été abordé postérieurement par les économistes évolutionnistes. Selon la théorie évolutionniste, la concurrence est la source de développement et de performance. L'entreprise se trouve alors dans une situation de « sélection naturelle » qui l'oblige à développer en interne des compétences et connaissances particulières par l'apprentissage organisationnel. Ces acquis sont à l'origine de la création de nouveaux produits/services ou méthodes de travail, qui permettent à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents et donc de développer un avantage compétitif.

D'après la théorie évolutionniste, la performance est l'aboutissement d'un processus de sélection et d'apprentissage organisationnel, en évitant la concurrence, les connaissances et les compétences de l'entreprise vont se réduire et par conséquent, sa performance, et donc elle sera proie de la sélection naturelle.

Mattera & Baena (2015), constatent que les innovations managériales comme la RSE peuvent s'avérer nécessaires pour les PME ayant des objectifs stratégiques d'améliorer leur performance telle que la croissance des ventes, ils affirment que l'innovation managériale peut avoir des relations d'interaction avec les pratiques de RSE qui permettent d'améliorer la performance.

« L'innovation managériale serait le principal facteur explicatif des performances de l'entreprise »¹

¹ Roy et al , sustainable management, world scientific , 2019, p 112

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

Boubakary confirme également ce constat en soulignant que la mise en place de l'innovation managériale est devenue une véritable impératif pour toute entreprise sollicitant l'amélioration de sa performance. Les PME qui mettent davantage l'accent sur l'innovation managériale telle que la RSE, ont une grande capacité dans l'amélioration de leur performance.¹

3.2. Le management d'innovation et la performance Commerciale : Une Synergie Gagnante

L'importance cruciale de l'innovation dans les pratiques de gestion pour améliorer les performances commerciales. L'innovation managériale comprend l'adoption de méthodologies agiles, l'utilisation de technologies avancées comme l'intelligence artificielle pour l'analyse de données, et la promotion d'une culture d'entreprise flexible et inclusive. Ces pratiques permettent d'optimiser les processus internes, d'augmenter l'adaptabilité de l'entreprise et de motiver les employés. Une gestion innovante permet à l'entreprise de répondre rapidement aux changements du marché et aux besoins des clients, ce qui améliore la satisfaction et la fidélité des clients. Cette synergie entre l'innovation managériale et la performance commerciale se traduit par des processus plus efficaces, une augmentation des ventes, une expansion de la part de marché et une réussite durable de l'entreprise.

Selon Jean-Pierre Dupont, expert en management et auteur de "La Transformation des Entreprises Modernes", "L'innovation managériale n'est plus une option mais une nécessité dans le monde concurrentiel actuel. Les entreprises qui intègrent des pratiques de gestion innovantes voient souvent une amélioration notable de leurs performances commerciales. Cela est dû en grande partie à une meilleure utilisation des technologies avancées et à une culture d'entreprise qui valorise l'innovation à tous les niveaux. Par exemple, l'utilisation de l'intelligence artificielle pour analyser les comportements des clients permet non seulement d'optimiser les stratégies de marketing, mais aussi de prévoir les tendances futures et de s'y adapter rapidement."

Dupont ajoute : "Une culture d'entreprise innovante motive également les employés en leur offrant un environnement de travail stimulant et en encourageant leur créativité. Lorsque les employés sont engagés et motivés, leur productivité augmente, ce qui a un impact direct sur les performances commerciales. Une équipe motivée est plus encline à proposer des solutions

¹ Suzy Canivenc , *Les nouveaux modes de management et d'organisation* , Arnold , 2017, p58

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

innovantes pour les défis commerciaux, ce qui renforce encore davantage la synergie entre l'innovation managériale et la performance commerciale."¹

En fin de compte, cette approche moderne de la gestion crée un cercle vertueux où chaque amélioration dans les pratiques de gestion alimente directement la performance commerciale. Cela établit une boucle de rétroaction positive qui propulse l'entreprise vers de nouveaux sommets, confirmant que l'innovation managériale et la performance commerciale forment véritablement une synergie gagnante.

3.3. Dynamique de le management d'innovation et Succès Commercial

La relation essentielle entre les pratiques de gestion innovantes et la réussite commerciale. La dynamique de l'innovation managériale englobe l'adoption de nouvelles méthodologies, l'intégration de technologies avancées telles que l'intelligence artificielle et les outils de collaboration numérique, ainsi que la promotion d'une culture d'entreprise flexible et inclusive. Ces pratiques permettent d'optimiser les processus internes, d'accroître l'adaptabilité de l'entreprise et de stimuler la motivation des employés. Une gestion innovante permet à l'entreprise de répondre rapidement aux changements du marché et aux besoins des clients, ce qui améliore leur satisfaction et leur fidélité. Cette synergie entre l'innovation managériale et le succès commercial se traduit par des processus plus efficaces, une augmentation des ventes, une expansion de la part de marché et une réussite durable de l'entreprise.

Selon Marie Lefebvre, experte en management et auteure de "Les Clés de l'Innovation en Entreprise", "La dynamique de l'innovation managériale est devenue une pierre angulaire pour les entreprises cherchant à maintenir et à augmenter leur succès commercial. En intégrant des pratiques de gestion novatrices, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur efficacité opérationnelle mais aussi anticiper et s'adapter aux évolutions du marché. Par exemple, l'utilisation de l'intelligence artificielle pour analyser les comportements des clients et prédire les tendances futures permet aux entreprises d'ajuster rapidement leurs stratégies marketing et commerciales."²

Lefebvre poursuit : "Une culture d'entreprise axée sur l'innovation non seulement engage et motive les employés, mais elle crée également un environnement où la créativité et la résolution de problèmes sont encouragées. Les employés engagés sont plus susceptibles de proposer des idées novatrices pour surmonter les défis commerciaux, ce qui renforce encore

¹ Dupont, *gestion stratégique, paris, 1966, p89*

²Lafabre , *La performance commerciale au pays émergente , 2013, saint augest , p47*

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

davantage la dynamique entre l'innovation managériale et le succès commercial. En fin de compte, cette approche dynamique de la gestion génère un cercle vertueux où chaque amélioration dans les pratiques de gestion renforce directement le succès commercial de l'entreprise."

Cette approche moderne de la gestion crée un cercle vertueux où chaque amélioration dans les pratiques de gestion alimente directement le succès commercial. Cela établit une boucle de rétroaction positive qui propulse l'entreprise vers de nouveaux sommets, confirmant que la dynamique de l'innovation managériale et le succès commercial forment véritablement une synergie gagnante.

3.4. Management Créatif et Performance Commerciale : Une Relation Symbiotique

Le management créatif, caractérisé par l'intégration de nouvelles méthodes, l'exploitation de technologies de pointe et la promotion d'une culture d'entreprise dynamique, stimule l'efficacité interne, renforce l'adaptabilité de l'entreprise et nourrit la motivation des employés. Cette approche permet à l'entreprise de s'ajuster rapidement aux fluctuations du marché, améliorant ainsi la satisfaction des clients et leur fidélité. Cette interdépendance entre le management créatif et la performance commerciale se traduit par des processus plus fluides, une croissance des ventes, une expansion de la part de marché et une réussite pérenne. Selon Catherine Dubois, experte en stratégie d'entreprise, cette synergie crée un cycle vertueux où chaque innovation en gestion propulse directement le succès commercial, soulignant ainsi l'importance cruciale de cette relation pour l'essor continu de l'entreprise.

« Le management créatif est devenu un levier essentiel pour les entreprises qui souhaitent se démarquer et améliorer leurs performances commerciales. En adoptant des pratiques de gestion innovantes, les entreprises peuvent non seulement optimiser leurs opérations mais aussi anticiper et s'adapter rapidement aux changements du marché. Par exemple, l'utilisation de la réalité augmentée pour les démonstrations de produits ou le recours à l'intelligence artificielle pour personnaliser l'expérience client sont des méthodes qui renforcent la compétitivité des entreprises."¹

¹ Catherine Dubois, *L'Art du Management Créatif*, bernard ramanantsoa ,2018, p102

Chapitre 2 : généralités sur la performance commerciale

Conclusion

La mesure et l'évaluation de la performance globale dans une entreprise sont des processus cruciaux pour garantir son efficacité, sa compétitivité et sa croissance durable. En évaluant la performance à travers des indicateurs de performance clés (KPI) pertinents, les entreprises peuvent obtenir une vision claire de leurs résultats par rapport à leurs objectifs stratégiques, opérationnels et financiers. Cette approche permet non seulement de suivre les progrès réalisés mais aussi d'identifier les domaines nécessitant des améliorations.

L'utilisation d'outils d'analyse avancés, tels que l'intelligence artificielle et le Big Data, enrichit la capacité des entreprises à interpréter des volumes importants de données et à prendre des décisions éclairées. Ces technologies permettent une analyse plus fine et prédictive des performances, aidant ainsi les gestionnaires à anticiper les tendances du marché et à ajuster leurs stratégies en conséquence.

En outre, la mesure et l'évaluation régulière de la performance globale favorisent une culture d'amélioration continue. En engageant les employés à tous les niveaux de l'organisation dans le processus d'évaluation, les entreprises peuvent encourager la responsabilisation et l'implication, ce qui conduit à une amélioration des performances individuelles et collectives.

Une évaluation bien structurée de la performance permet également une meilleure allocation des ressources, en s'assurant que les investissements sont dirigés vers les domaines qui en ont le plus besoin et qui offrent le plus grand potentiel de retour sur investissement. Cela est particulièrement important dans un environnement concurrentiel où l'efficacité et l'efficacité sont essentielles pour maintenir un avantage compétitif.

Enfin, l'évaluation de la performance globale aide les entreprises à répondre aux attentes des parties prenantes, y compris les investisseurs, les clients, les employés et les régulateurs. En fournissant des rapports transparents et détaillés sur la performance, les entreprises peuvent renforcer la confiance et la crédibilité auprès de leurs parties prenantes.

En conclusion, la mesure et l'évaluation de la performance globale ne sont pas seulement des outils de gestion, mais des éléments stratégiques indispensables pour assurer la pérennité et la prospérité de l'entreprise. En intégrant des pratiques rigoureuses d'évaluation de la performance

**CHAPITRE 03 : L'ANALYSE DE
L'IMPACT DE MANAGEMENT
D'INNOVATION SUR LA
PERFORMANCE COMMERCIALE
CHEZ FRATER RAZES**

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razès

Introduction :

Ce chapitre est divisé en trois sections principales. Dans la première section, nous présentons en détail le laboratoire Frater Razès, en abordant son historique, sa structure organisationnelle, ses domaines d'activité, et ses principales réalisations. Cette présentation permettra de mieux comprendre le contexte dans lequel se situent notre étude et les spécificités du laboratoire.

Dans la deuxième section, consiste la méthodologie de recherche, nous commençons par évaluer la fiabilité des données à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach. Ensuite, nous décrirons les caractéristiques démographiques de notre échantillon. Les résultats obtenus seront présentés et analysés à la dernière section sur les différents aspects de l'innovation et de la performance commerciale.

Enfin, nous interprétons ces résultats pour tirer des conclusions sur l'impact de l'innovation managériale au sein du laboratoire Frater Razès.

Section 01 : Présentation De L'organisme

1.1. Présentation Des Groupes Des Laboratoires FRATER-RAZES

Les Laboratoires FRATER-RAZES, anciennement connus sous le nom de groupe SAAP est l'alliance de plusieurs opérateurs économiques spécialisés dans l'industrie pharmaceutique.

Le groupe des laboratoires FRATER-RAZES a été fondé le 02/02/1992 par Dr CHERFAOUI Abdelhamid. Il fait partie des premières entreprises privées créées après la libération du marché du médicament en Algérie.

L'initiation dans ce monde pharmaceutique a débuté par la distribution, phase difficile mais très enrichissante qui a permis au groupe de découvrir ce monde plein de noblesse lié à la santé de l'individu et de réfléchir pour aller de l'avant.

En 1996, le groupe est passé de la distribution à l'importation ce qui lui a permis d'étendre ses connaissances et de prendre attache avec des fournisseurs étrangers du médicament. Cette étape, très importante dans son évolution, a facilité la maîtrise du commercial, la promotion médicale et le marketing du médicament et a ainsi déterminé sa prédisposition à l'introduction dans le monde industriel et technologique.

En 2000, l'aventure industrielle débuta par la réalisation d'une unité de conditionnement « forme sèche » qui a commencé à produire deux (2) ans plus tard.

En 2005, le groupe a posé la première pierre d'une unité industrielle, dotée des dernières innovations technologiques, spécialisée dans la forme injectable (ampoule et flacon), son ardeur dans l'effort et son enthousiasme sont venus à bout d'un projet aussi complexe qu'enrichissant.

En 2011, devant la multiplicité de ses entreprises et leur spécificité, Mr CHERFAOUI a décidé de les réunir sous l'égide d'un groupe juridique unifié, chacune d'elle régie par son propre statut. C'est ainsi que nous avons mis en place le groupe sous le label de « SPA les laboratoires FRATER-RAZES » en tant que société mère composée de cinq (5) sociétés à savoir :

- SPA SOMEPHARM;
- SPA PROVIVO importation;
- SPA LFR promotion médicale ;

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

- SPA les laboratoires FRATER-RAZES forme sèche ;
- SPA les laboratoires FRATER RAZES forme injectable.

En 2014 le groupe compte plus de 850 personnes et plus de 50 produits fabriqués dans les deux unités de production.

En 2015 l'inauguration de deux nouvelles unités est prévue pour le mois d'avril .la première destinée pour la production -forme sèche dotée d'une capacité de 40 millions de boîtes/an, la seconde unité sera destinée pour la distribution avec une grande plateforme équipée d'une logistique semi-automatique capable de servir plus 7000 clients/jour.

Ce sommaire ne représente qu'une brève partie du long processus qui a démarré en 1992 suite à une conviction bien ancrée qui, au départ n'était qu'une ambition et une vision sur l'avenir.

Aujourd'hui le groupe est mûr pour récolter les fruits de la patience de ses initiateurs et entamer le reste du chemin pour devenir un acteur stratégique et incontournable de l'industrie pharmaceutique en Algérie ; la formation des jeunes algériens et le développement technologique sont deux points essentiels soutenus avec certitude, la contribution dans ses deux créneaux est une conviction pour positiver la progression, d'une part, et favoriser le développement économique national, d'autre part par la pratique d'une vision de partenariat avec des groupes internationaux pour une synergie globale.

1.2. Présentation des activités du groupe FRATER-RAZES1

1.2.1. SPA les laboratoires FRATER-RAZES forme sèche

Ce laboratoire est spécialisé dans la fabrication des produits pharmaceutiques sous différents formes sèches (sachet – gélule – comprimé).

Cette unité industrielle est la première expérience dans le domaine de la fabrication de produits pharmaceutiques. Elle plus de 10 millions d'unités/an sur une gamme de 24 produits sachant qu'une extension sur un autre site est déjà en cours de réalisation avec des installations aux normes GMP –FDA projetées pour une capacité de 35 millions de boîtes/an sur une gamme de 45 produits dont l'inauguration est prévue courant 1er semestre 2014.

Pendant cette décennie, une maîtrise et un savoir-faire ont été acquis par une équipe algérienne, jeune et dynamique qui a su exploiter le transfert technologique des techniques de production et contrôle qualité auprès d'experts et techniciens étrangers de passage en Algérie.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Tableau N° 2 : Les Principaux Agrégats De La Filiale SPA Frome Injectable

Création	2005
Effectif	148 Employés
Gamme de produits	30 Gammes
Chiffre d'affaires	520 000\$ USD
Capacité Ampoules	80 000 000/an
Flacons	10 000 000/an

Source : document interne du département marketing et promotion médicale.

1.2.1.1. Provivo

PROVIVO est la vitrine commerciale des deux unités de production. Elle représente aussi des laboratoires étrangers par l'importation et la vente de leurs produits finis pharmaceutiques et parapharmaceutiques. Ses principaux clients sont les distributeurs.

De grands dépôts pour le stockage des produits ont été réalisés, aux normes internationales de stockages de produits pharmaceutiques, pour répondre aux besoins de la clientèle.

Elle dispose également d'un personnel spécialisé formé à toutes les techniques de vente et de communication en y utilisant un système d'information très performant dépendant de toutes les entreprises du groupe et tous les clients.

Leur objectif principal est de donner une meilleure image de marque de l'entreprise, fidéliser les clients et prospecteurs de nouveaux marchés.

Tableau N° 3 : Les Principaux Agrégats De La Filiale Provivo

Création	1996
Effectifs	39 Employés
Chiffre D'affaires	26,7 Millions\$ USD
Nombre De Clients	192

Source : document interne du département marketing et promotion médicale.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

1.2.1.2. Somepharm distribution :

SOMEPHARM active dans la distribution de médicaments à l'endroit des officines et établissements hospitaliers. Des succursales régionales sont installées au niveau des villes les plus importantes pour être à proximité de ses clients,

De grands dépôts pour le stockage des produits sont aménagés afin de répondre aux conditions de stockage et aux besoins de la clientèle.

La distribution est assurée par une importante flotte de véhicules utilitaires qui sillonnent tout le territoire national pour satisfaire aux exigences des officines et supporte plusieurs rotations/jour pour un même client.

SOMEPHARM dispose d'un personnel spécialisé et formé à toutes les techniques de vente et de communication et possède le plus grand call center en Algérie avec un portefeuille client de plus de 2500 contacts qualifiés.

La société utilise un système d'information récent pour connaître la rotation de stocks, l'évolution des clients, les statistiques, les ventes et achats et enfin son chiffre d'affaires. Elle sert aussi à faire de la consultation à distance entre toutes les filiales et s'assure de son développement.

Une extension de cette société de distribution par un grand projet sera inauguré courant premier semestre 2014 comprenant une automatisation du système de ramassage des produits et préparation des commandes.

Il faut savoir aussi que cette entreprise agit sur le territoire national. Pour son extension elle a créé six annexes sises à Oran, Tlemcen, Constantine, Ghardaïa, Djelfa et Batna.

Pour que cette entreprise génère du profit et se crée un avantage concurrentiel qui la démarque des autres concurrents, elle a choisie de revendre en majorité les médicaments à ses clients qui sont tous des pharmaciens sous forme de packs promotionnel. De ce fait le pharmacien en tirera un plus grand bénéfice et c'est ce qui va entrée en jeu pour sa fidélisation, ajoutée a cela le délai de paiement qu'elle accorde a ses clients qui est de 45 jours. De plus l'entreprise fait tout son possible pour avoir l'exclusivité et la disponibilité concernant certain médicaments dont l'offre et réduite sur le marché.

Afin de bénéficier des différents avantages SOMEPHARM signe des conventions annuelles avec les meilleurs laboratoires, dont les principaux sont :

- SANOFI
- SAIDAL
- BIOCARE

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

- FRATER-RAZES
- HIKMA
- BIO CARE
- DAR EL DAWA
- SANDOZ
- GAMME GELPHORES
- BIOPHARM
- EL-KENDI
- BEKER
- BIO PHARM PRODUCTION

Tableau N° 4 : Les Principaux Agrégats De La Filiale SOMEPHARM Distribution

Création	1992
Effectif Employés	257
Chiffre d'affaires	120 Millions \$ USD
Nombre de client	2000

Source : document interne du département marketing et promotion médicale.

1.2.1.3. LFR promotion médicale

LFR promotion vise à assurer la promotion des produits et l'information médicale afin d'assister les professionnels de santé : médecins, grossistes et pharmaciens dans leur rôle de Prescripteurs, de distribution, de vente et conseil aux malades en y apportant également avec constance et application des mises à jour à leurs données. Son équipe scientifique est composée de médecins, de pharmaciens et de biologistes. La force de promotion LFR est justifiée à ses niveaux différents d'intervention par la richesse de son patrimoine humain et leur profil intellectuel qui sont entretenus lors de leurs différentes participations aux séminaires, congrès et symposium et aussi par les formations continues dans les domaines pharmacologiques, marketing et technique de vente. Elle participe également à l'élaboration de la stratégie pour le développement du groupe par :

- L'Étude de marché ;
- L'Élaboration de plan marketing ;
- La formation marketing et techniques de vente du personnel des autres entreprises du groupe ;
- Le développement du réseau de commerciaux ;
- L'externalisation de la force de vente ;

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

- L'organisation de séminaires et symposiums.

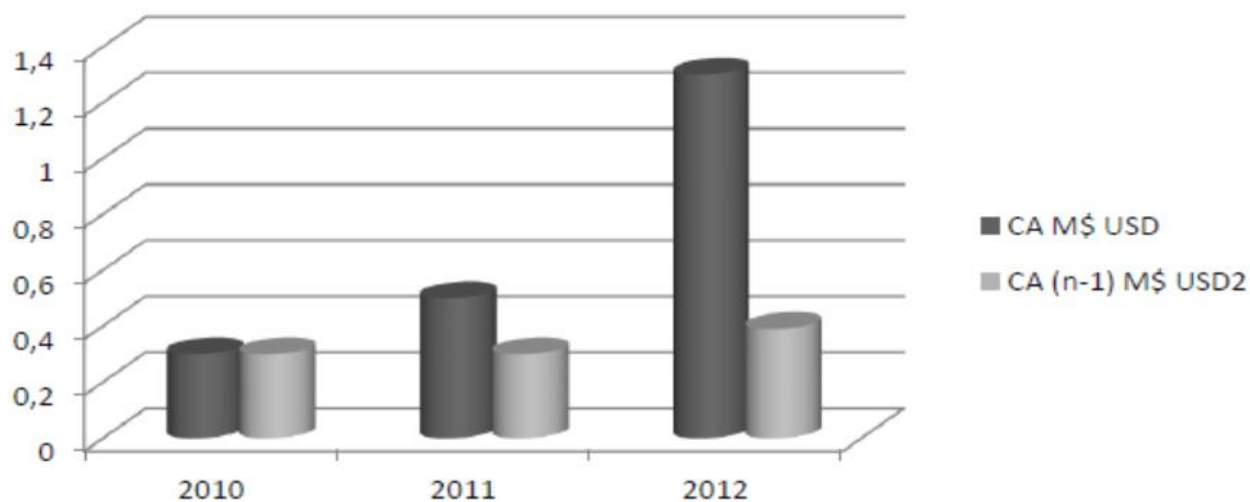
La mission confiée à cette entreprise par le groupe est essentiellement consacrée à assurer sa pérennité.

Tableau N° 5 : Les Principaux Agrégats De La Filiale LFR Promotion Médicale

Création	2000
Effectif	36 employés
Chiffre d'affaires	0.55 Millions \$ USD

Source : document interne du département marketing et promotion médicale.

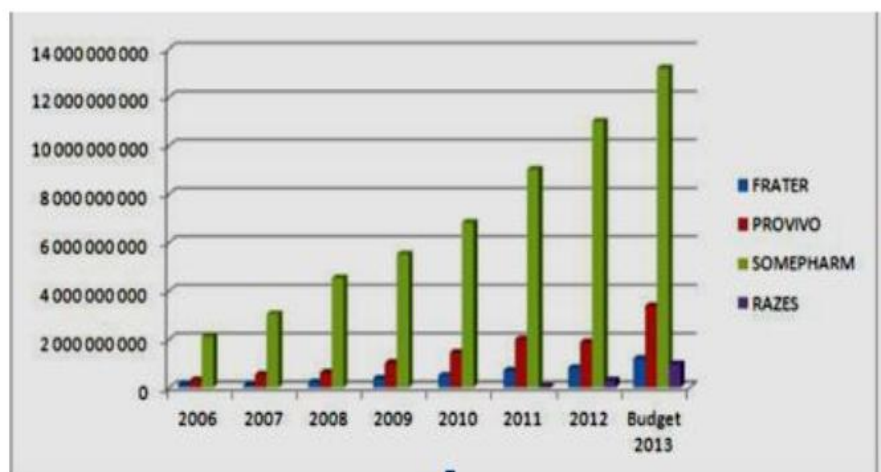
Figure N° 11 : L'évolution Du Chiffre D'affaire De La Filiale LFR Promotion Médicale



Source : document interne du département marketing et promotion médicale

Le chiffre d'affaires de cette filiale était augmenté en 2011 à : 557000 \$ USD

Figure N° 12 : Evolution Du Chiffre D'affaires (2006/2013) En USD



Source : Document interne de département commerciale

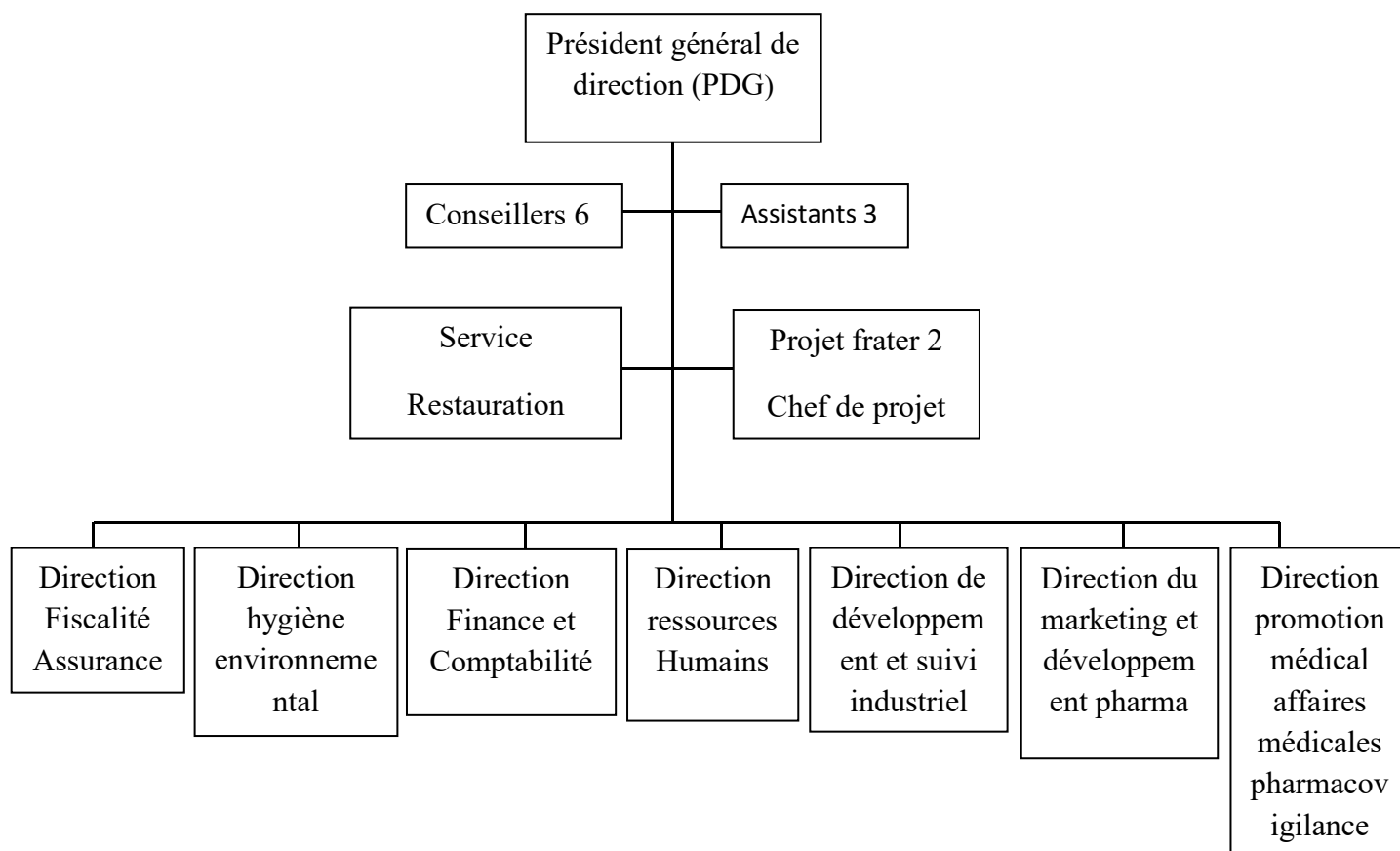
Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Nous remarquons que le chiffre d'affaires du groupe est en nette progression pour toutes les filiales, partant de l'année 2006 jusqu'en 2013.

1.3. Structure et organisation du groupe FRATER-RAZES1

1.3.1. L'organigramme du groupe FR :

Figure N° 13 : L'organigramme Du Groupe FR



Source : document interne du département marketing et promotion médicale le 30/04/2024

1.3.2. L'organisation du groupe FR

Nous allons présenter ci-dessous les principales fonctions du groupe FR :

1.3.2.1. La direction générale :

C'est la fonction prédominante d'une entreprise, elle définit la stratégie globale de l'entreprise et supervise son exécution. Elle organise l'entreprise par la mise en place des sous-systèmes, structures, méthodes et procédures nécessaires pour atteindre les objectifs.

Cette direction s'occupe de la gestion administrative, elle est composée d'un :

- Secrétariat
- Assistanat
- Conseillers

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Elle se caractérise par la prise en charge d'une double responsabilité à la fois stratégique et opérationnelle :

En amont, les cadres de la direction assurent la définition de la stratégie (objective et moyenne) et élaborent ainsi des objectifs de modernisation et de développement du groupe. Ils définissent aussi les grandes lignes de la politique commerciale, de distribution et de conquête de nouveaux marchés.

En aval, ils supervisent et gèrent les moyens (organisationnels, techniques, humains, financiers, logistiques, etc.) pour réaliser les objectifs assignés.

Parmi les missions de la direction générale :

- La décision de financement, de stratégie commerciale et de la culture d'entreprise ;
- Coordonner les différentes fonctions de l'entreprise ;
- Faire face aux différentes difficultés et crise de l'entreprise.

1.3.2.2. La direction finance et comptabilité :

Elle a pour mission la gestion financière, comptable, budgétaire et fiscale de l'entreprise.

Elle comprend les services ci-après :

Le service de la comptabilité générale (SCG) et le service recouvrement et trésorerie, cette direction a pour mission l'enregistrement de toutes les opérations économiques et financières de l'entreprise mais aussi :

- Elaborer les états financiers périodiques et annuels ;
- Etablir les pièces comptables visant à engager les dépenses, en particulier les bons de paiement ;
- Assurer le suivi financier des projets et programmes en cours d'exécution ;
- Etablir sur la base des dispositions fiscales, un répertoire des impôts à payer et leur règlement dans les délais impartis ;
- Assurer la gestion de la trésorerie de l'entreprise.

1.3.2.3. La direction développement et suivi industriel :

Cette direction définit et pilote la stratégie industrielle de l'entreprise. Le directeur industriel définit les axes de développement (produits, marchés potentiels, etc.), effectue les choix d'organisation (externalisation, transferts d'activités, etc.), affecte la production et négocie des partenariats de haut niveau.

Cette direction a pour missions principales :

- Suivre les évolutions du marché : ventes, innovations technologiques, tendances de consommation ;

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

- Élaborer la stratégie produit de l'entreprise : étudier les besoins des clients en lien avec la direction commerciale de l'entreprise ;
- Définir la politique en matière de production industrielle en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise ;
- Effectuer les choix d'investissement concernant l'outil de production ;
- Suivre et rendre compte auprès de la direction générale des résultats de son activité en termes financiers (centre de profit ou centre de coût selon l'orientation de l'entreprise) ;
- Piloter la politique d'achats et de sous-traitance industrielle de l'entreprise en collaboration avec la direction des achats.

1.3.2.4. La direction marketing et développement pharmaceutique :

Outre le développement de son activité de production grâce à l'élargissement et la diversité de sa gamme et le développement de son réseau de distribution, le groupe FR a optimisé son savoir-faire par la mise en place d'une structure « Promotion, Marketing et Développement ». Cette direction vise à assurer la promotion médicale des produits pharmaceutiques issus de la fabrication ainsi que ceux relevant de l'importation.

A cet effet, FR veille scrupuleusement à ce que les actions promotionnelles soient en accord avec les principes de l'éthique et de la déontologie médicale. Aussi, conformément à la politique de santé en Algérie, LGPA vise particulièrement la promotion sur l'utilisation des médicaments génériques, à travers des mesures incitatives pour motiver leur prescription par les professionnels de la santé.

Cette direction a pour mission de mettre en place des stratégies et des programmes de communication orientés vers les professionnels de santé, axés sur la diffusion d'informations scientifiques fiable et vérifiables, visant à répondre au mieux aux préoccupations des praticiens pour une bonne utilisation du médicament adaptée aux besoins du patient.

Elle pour mission aussi de planifier Les actions promotionnelles selon les gammes thérapeutiques et la segmentation du marché.

Le champ d'intervention est élargi au secteur public englobant les structures hospitalières (CHU, EHS), extrahospitalières (poly cliniques, centres de santé), ainsi que le secteur privé (cabinets de consultation, cliniques multidisciplinaires). Toutes ces actions sont élaborées en étroite collaboration avec :

- Le département Marketing.
- Le service commercial.
- La force de vente.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razès

1.3.2.5. La direction des ressources humaines :

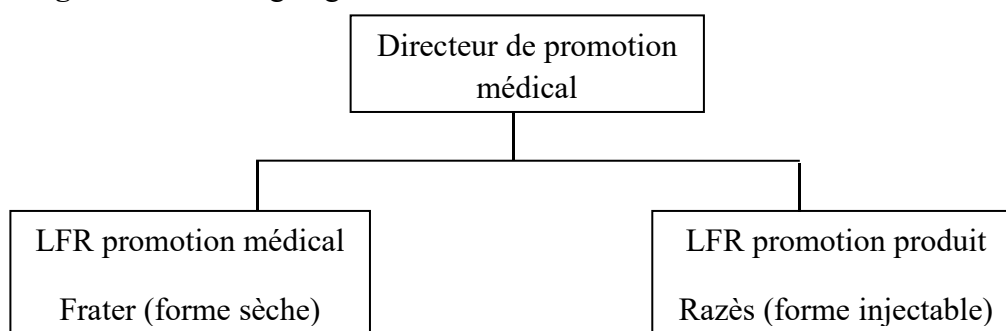
Elle utilise l'ensemble des techniques et des moyens pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise du point de vue du personnel. Elle a pour mission la gestion du potentiel humain, mais à côté des fonctions de gestion, il existe d'autres fonctions :

- Assurer la sécurité des individus au travail et faire respecter les règles de la législation en vigueur concernant l'hygiène et la sécurité ;
- Définir, afficher et appliquer le règlement intérieur de l'entreprise ;
- Eviter les sources de conflits internes et externes ;
- Recruter et insérer les individus en fonction de leurs aptitudes et des besoins de l'entreprise ;
- Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'entreprise ;
- Assurer la rémunération, la promotion des salaires et les plans de carrières ;

1.3.2.6. La direction promotion médicale, affaires médicales et pharmacovigilance :

Cette direction est composée de deux business unit : LFR promotion Frater forme sèche et LFR promotion forme injectable, elle vise à assurer la promotion des produits et l'information médicale afin d'assister les professionnels de santé : médecins, grossistes et pharmaciens.

Figure N° 14 : Organigramme Partiel De La Direction LFR Promotion



Source : Documents internes de la direction promotion médicale (établis par nous même).

Chaque business unit comporte plusieurs gammes de produits qui sont suivies et développées par le directeur de la promotion et les cadres dirigeants

1.4. Les objectifs du groupe FRATER-RAZES1

Le groupe atteint plusieurs objectifs :

- La maîtrise de la technologie ;
- Adapter les produits et les services en fonction de la demande du marché afin de répondre aux mieux aux besoins des malades ;
- Miser sur l'élément humain, en promouvant et en encourageant la formation continue du personnel.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razès

Section 2 : Méthodologie de recherche

2.1. Objectif de la Recherche

Le choix de l'approche dépend de l'objectif de la recherche. Vu que notre objectif est d'expliquer et de comprendre l'effet du management de l'innovation au sein de l'entreprise Frater Razès sur la performance commerciale et organisationnelle, nous visons à répondre à notre problématique : Quel est l'impact du management de l'innovation sur la performance commerciale de l'entreprise Frater Razès ?

Pour ce faire, nous allons tester les hypothèses de recherche préalablement établies :

Hypothèse 1 : Le management de l'innovation renforce la collaboration et la communication interne chez Frater Razès.

Cette hypothèse analyse l'impact des pratiques managériales innovantes sur la dynamique du travail interne, en termes de collaboration et de communication entre les employés.

Hypothèse 2 : L'utilisation du management d'innovation n'est pas un signe de performance.

Cette hypothèse explore si l'adoption du management d'innovation au sein de Frater Razès ne se traduit pas nécessairement par une des performances.

Hypothèse 3 : L'utilisation des techniques innovantes chez Frater Razès a contribué à améliorer la performance commerciale.

Cette hypothèse examine si l'introduction de techniques innovantes a eu un effet positif et mesurable sur les performances commerciales de l'entreprise.

2.2. L'étude quantitative

2.2.1. Définition de l'étude

L'étude quantitative est une méthode de collecte de données qui permet au chercheur d'analyser des comportements, des opinions ou des attentes de manière chiffrée. L'objectif est de tirer des conclusions mesurables statistiquement.

2.2.2. Définition du questionnaire

« 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 ».¹

¹ CHABANI (S) et OUACHRINE (H), « Guide de méthodologie de la recherche en science sociale », Taleb Impression, 1ère édition, Alger, 2013, P 77

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razès

2.2.3. Construction de l'échantillon

Nous avons distribué 50 questionnaires à l'ensemble des employés du service commercial de l'entreprise pharmaceutique Frater Razès. Bien que nous ayons reçu 48 réponses. Nous avons finalement retenu 48 questionnaires corrects et exploitables pour notre étude.

2.2.4. Durée de l'enquête

- 15 jours pour la réalisation de questionnaire
- 20 jours pour la collecte des réponses
- 15 jours pour l'analyse et le traitement des résultats obtenus

2.2.5. Description de questionnaire

Notre questionnaire se compose de 24 questions sous forme de plusieurs types dont :

- Des questions dichotomiques se composent de deux propositions et une seule réponse est acceptée, généralement elles sont des affirmations ou des négations.
- Des questions à choix unique se composent de plusieurs propositions et une seule réponse est acceptée.
- Des questions à choix multiple se composent de plusieurs propositions est plusieurs réponses dont acceptées.
- D'échelle de likert contient un ensemble des questions de proposition auxquelles nous devons mesurer selon cinq échelons, de 1 à 5.
- Des questions ouvertes.

Pour mieux comprendre le contenu de notre questionnaire, nous allons l'expliquer en le subdivisant en six parties :

1ère Partie : Introduction

Cette partie comporte une brève description de notre travail, une petite introduction qui va informer les individus interrogés qu'il s'agit uniquement d'une recherche en vue de la réalisation d'un mémoire de fin d'études. Nous expliquons l'objectif de l'étude, qui est d'évaluer l'impact du management de l'innovation sur la performance commerciale de l'entreprise.

2ème Partie : Informations Générales

La deuxième partie constitue une fiche signalétique qui nous renseigne un peu plus sur l'entreprise et sur le répondant en posant des questions non intrusives.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

3ème Partie : Stratégie d'Innovation

Cette partie regroupe un ensemble de questions d'ordre général concernant la stratégie d'innovation de l'entreprise. Nous cherchons à comprendre si l'entreprise dispose d'une stratégie d'innovation formalisée, comment cette stratégie est communiquée et dans quelle mesure la direction et les employés soutiennent et participent aux initiatives d'innovation.

4ème Partie : Processus d'Innovation

Quant à la quatrième partie, elle comporte des questions sur les processus d'innovation utilisés par l'entreprise. Nous évaluons l'utilisation de méthodes spécifiques pour gérer l'innovation, l'efficacité des processus pour évaluer et mettre en œuvre des idées innovantes, ainsi que la collaboration entre les équipes inter fonctionnelles.

5ème Partie : Culture de l'Innovation

La cinquième partie est dédiée à la culture de l'innovation au sein de l'entreprise. Nous posons des questions visant à comprendre comment l'entreprise encourage une culture de l'innovation, y compris les récompenses pour les idées innovantes, la formation et le développement des compétences, ainsi que l'attitude envers les expérimentations et les échecs.

6ème Partie : Impact de l'Innovation sur la Performance Commerciale

Enfin, la dernière partie aborde l'impact de l'innovation sur la performance commerciale de l'entreprise. Nous cherchons à savoir si les initiatives d'innovation ont conduit à une augmentation des revenus, une de la satisfaction des clients, et l'atteinte de nouveaux marchés. Nous identifions également les types d'innovations ayant eu le plus grand impact et les principaux défis rencontrés dans la mise en œuvre de l'innovation.

2.2.6 Méthodes de traitement statistique :

Dans le but d'analyser les données de l'échantillon, le programme Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 25 a été utilisé. Parmi les méthodes de traitement statistique les plus importantes utilisées dans cette étude, on trouve les suivantes :

- **Fréquences et pourcentages :** Les fréquences et les pourcentages ont été utilisés pour décrire les caractéristiques de l'échantillon de recherche, et pour déterminer les réponses de ses membres concernant les différents axes de recherche.
- **Moyenne arithmétique :** Elle est utilisée pour déterminer l'importance relative des réponses des répondants vis-à-vis des axes de l'outil d'étude. La moyenne arithmétique sert à classer les réponses des répondants selon le degré d'accord et à découvrir à quel point les opinions des individus sont hautes ou basses sur chacun des énoncés des axes du questionnaire.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

- **Écart-type** : Il a été utilisé pour identifier l'étendue de la déviation des réponses des individus de l'étude vis-à-vis de chaque énoncé, ainsi que la dispersion dans les réponses des membres de l'échantillon, le fait que sa valeur soit proche de zéro signifie que les réponses sont concentrées et non dispersées.
- **Coefficient Alpha de Cronbach** : Il a été utilisé pour connaître la stabilité des énoncés du questionnaire, de sorte qu'il prend des valeurs allant de 0 à 1. S'il n'y a pas de stabilité complète dans les données, la valeur du coefficient est égale à zéro, mais s'il y a une stabilité complète dans les données, alors la valeur du coefficient est égale à un, ce qui signifie qu'une augmentation de la valeur de ce coefficient indique une augmentation de la crédibilité des données.
- **La régression linéaire simple** a été utilisée pour analyser la relation entre la formation et le développement des compétences des salariés chez Frater Razes. Cette méthode a permis de déterminer s'il existe une corrélation significative entre ces deux variables et d'évaluer l'impact de la formation sur le développement des compétences.

Section 3 : Présentation, Analyse et Interprétation des Résultats

3.1. L'analyse du questionnaire

Après avoir présenté l'organisation de Frater Razes et la méthodologie utilisé dans l'étude, on passe à l'analyse et des résultats effectué par le logiciel SPSS version 25 en utilisant les données collecter par le questionnaire qui était partager en ligne, puis les interpréter pour but de confirmer ou infirmer les hypothèses.

- La fiabilité des données :

Avant d'analyser les données collectées, on présente le tableau des statistiques de fiabilités (Coefficient de Alpha Cronbach) qui mesure la fiabilité entre les variables. Alpha Cronbach est l'un des tests statistiques les plus importants pour analyser les données d'un questionnaire, afin de lui conférer une légitimité. À la lumière des résultats de ce test, le questionnaire sera modifié ou accepté. Ce test est utilisé pour déterminer si les questions du questionnaire sont cohérentes les unes avec les autres.

Tableau N° 6 : statistiques de fiabilité

	Nombre d'éléments	Coefficient de Alpha Cronbach
Total	40	0.718

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

La valeur du coefficient de fiabilité est entre (0) et (1), la valeur est acceptable à partir du 0.60. Nous notons que le coefficient alpha cronbach est de 0.718(supérieur à 0.60) ce qui indique qu'il existe une forte corrélation entre les variables, ce qui nous permet de confirmer la fiabilité du questionnaire de notre étude.

- Analyse des Renseignements Personnels

Q1: Sexe ?

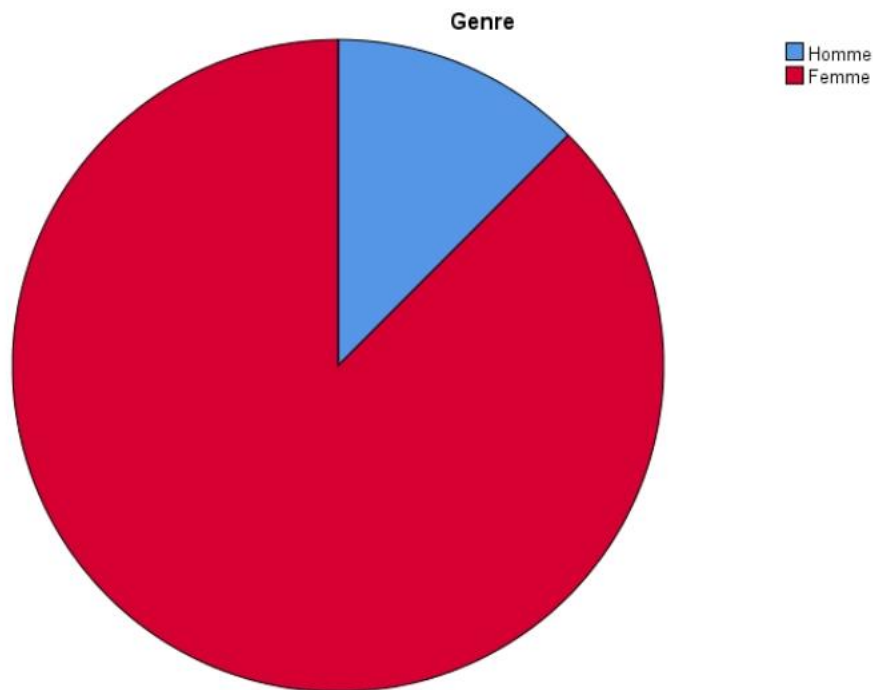
Tableau N° 7 : la répartition des interrogés selon le sexe

Variable	Fréquence	%
Homme	6	12.5
Femme	42	87.5
Total	48	100.0

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Figure N° 15 : représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de SPSS

La répartition des répondants selon le genre indique que la majorité des répondants sont des femmes, représentant 87,5% de l'échantillon; seulement 12,5% des répondants sont des hommes

Q2 : Quel est votre âge ?

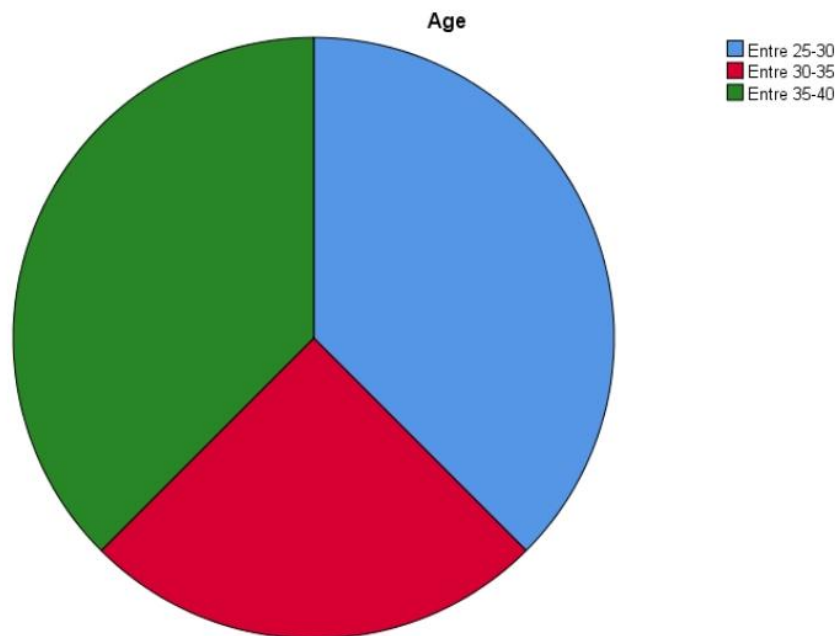
Tableau N° 8 : la répartition des interrogés selon l'âge

Variable	Fréquence	%
25-30 ans	18	37.5
30-35 ans	12	25.0
35-40 ans	18	37.5
Total	48	100.0

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Figure N° 16 : représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de SPSS

La répartition des répondants selon l'âge montre une distribution variée au sein de l'échantillon. La tranche d'âge la plus représentée est celle des 25-30 ans, et 35-40 ans, avec 18 répondants (37,5%) dans chacune de ces catégories. tandis que la tranche d'âge 30-35 ans est moins représentée avec 12 répondants (25%). Il n'y a pas de répondants en dessous de 25 ans ou au-dessus de 40 ans dans cet échantillon. Cette répartition par âge suggère que l'échantillon se concentre principalement sur une population active, en milieu de carrière pour la plupart des répondants. Elle est pertinente car elle cible des individus susceptibles d'avoir une expérience significative dans l'entreprise Frater Razes et d'être impliqués dans les processus d'innovation.

Q3 : Combien d'années d'expérience avez vous ?

Tableau N° 9 : la répartition des interrogés selon l'expérience

Variable	Fréquence	%
0 à 5 ans	24	50.0
5 à 10 ans	18	37.5
10 à 15 ans	6	12.5
Total	48	100.0

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Figure N° 17 : représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'expérience



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS

La répartition des répondants selon l'expérience montre que l'échantillon est composé majoritairement de personnes relativement peu expérimentées, avec 0 à 10 ans d'expérience (87,5%) des répondants. Cette répartition met en lumière une représentation déséquilibrée ce qui peut fournir des perspectives variées dans l'étude car les perceptions liées à l'innovation managériale peuvent varier selon le niveau d'expérience professionnelle.

- Analyse des réponses :

Q4 : Est 'ce que vous pensez que l'innovation est importante pour l'entreprise ?

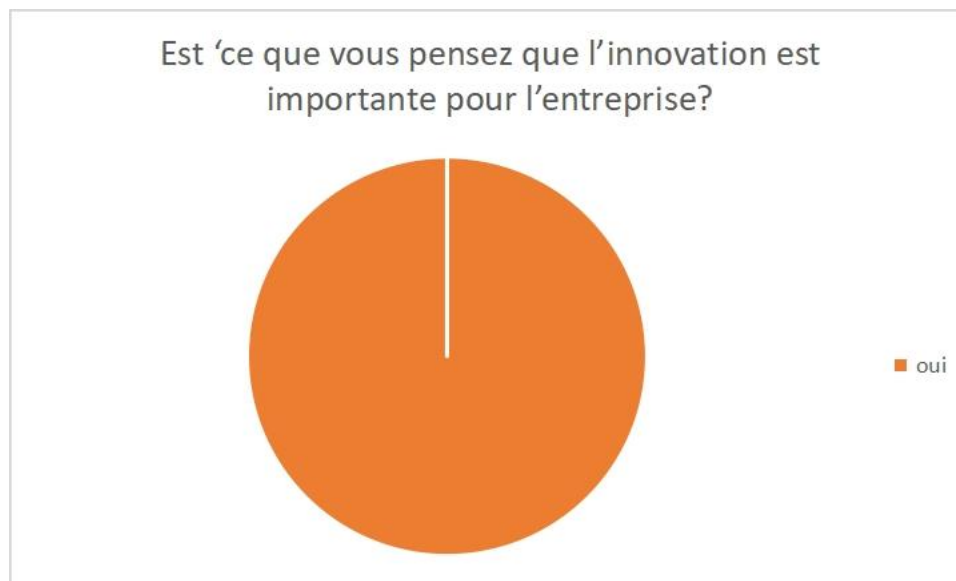
Tableau N° 10 : la répartition des interrogés

Variable	Fréquence	%
Oui	48	100.0
Non	0	0.0
Total	48	100.0

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Figure N° 18 : représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'importance de l'innovation



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS

La répartition des répondants sur l'importance accordée à l'innovation pour l'entreprise, montre que l'ensemble des répondants (100%, soit les 48 personnes interrogées) considère que l'innovation est importante pour l'entreprise. Cette répartition souligne la reconnaissance forte du rôle de l'innovation au sein de l'entreprise Frater Razes.

Q5 : pour quels raisons l'innovation est introduite dans votre entreprises ?

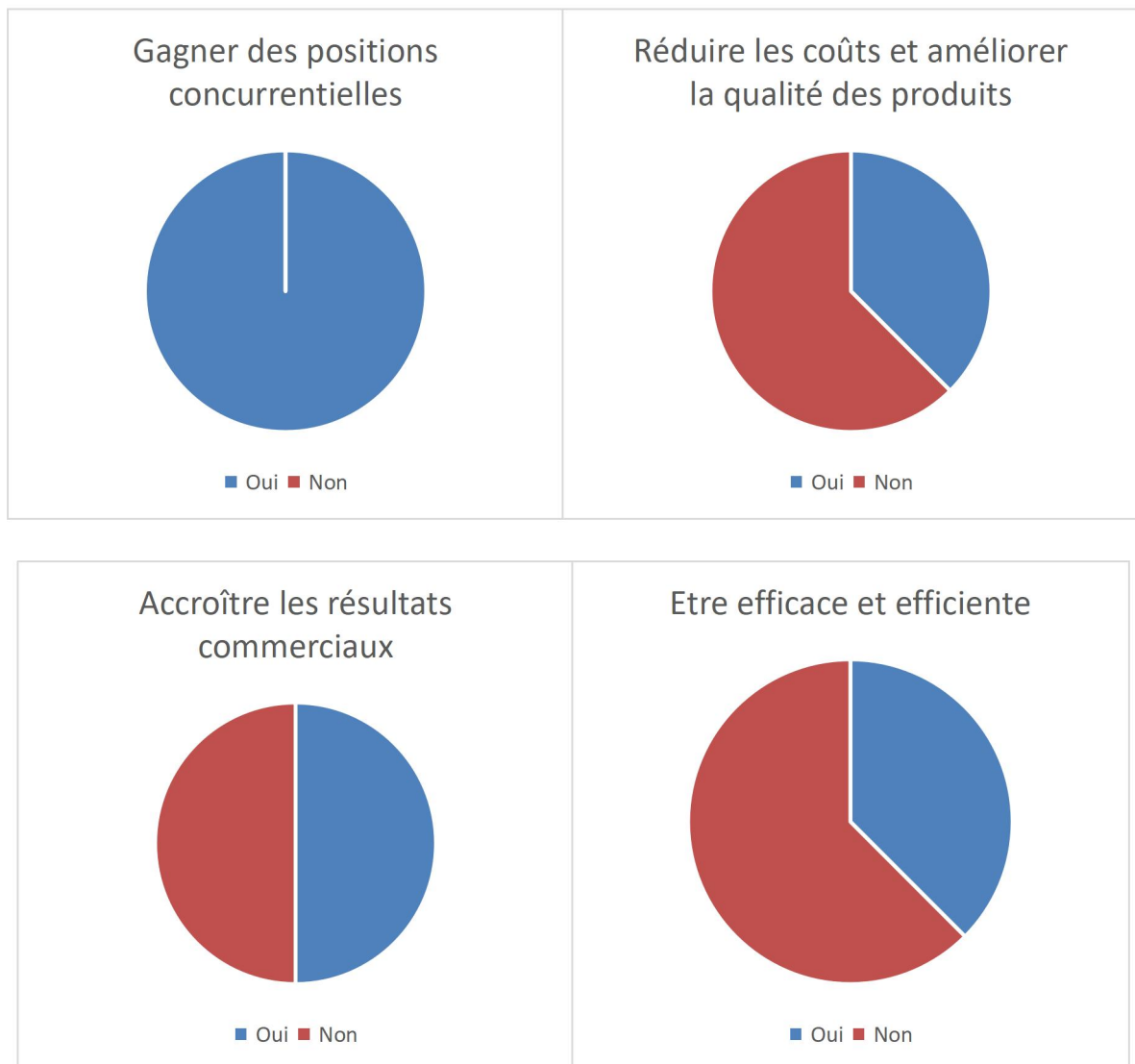
Tableau N° 11 : la répartition des interrogés

Variable	Oui	%	Non	%
Gagner des positions concurrentielles	48	100.0 %	0	0.0 %
Réduire les coûts et améliorer la qualité des produits	18	37.5 %	30	62.5 %
Accroître les résultats commerciaux	24	50.0 %	24	50.0 %
être efficace et efficiente	18	37.5 %	30	62.5 %

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur SPSS

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Figure N° 19 : représentation graphique sur les causes principale de l'introduction de l'innovation dans une entreprise



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de SPSS

La répartition des répondants concernant les raisons pour lesquelles l'innovation est introduite dans l'entreprise Frater Razes montre que l'ensemble des répondants ont indiqué que gagner des positions concurrentielles motivait l'introduction de l'innovation dans l'entreprise.

Ainsi, accroître les résultats commerciaux est aussi une motivation partagée par la moitié des répondants, tandis que les raisons liées à l'efficacité, aux coûts et à la qualité sont des motivations secondaires, bien que non négligeables.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

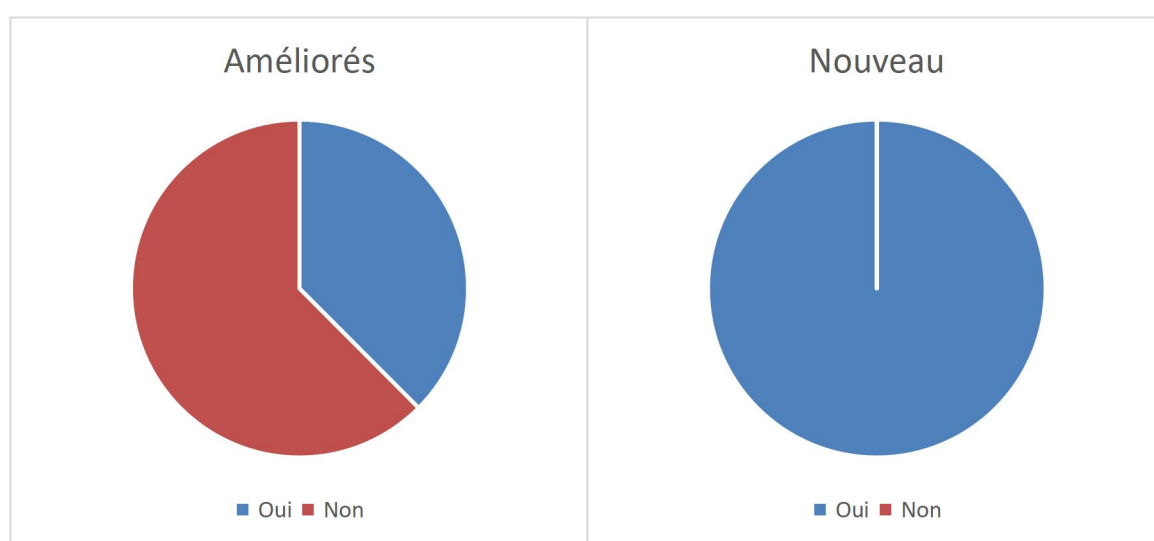
Q6 : Votre entreprise a-t-elle introduit des produits nouveaux ou améliorés ?

Tableau N° 12 : la répartition des interrogés

Variable	Oui	%	Non	%
Améliorés	18	37.5 %	30	62.5 %
Nouveau	48	100.0 %	0	0.0 %

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur SPSS

Figure N° 20 : Représentation graphique sur l'Introduction de Produits Nouveaux ou Améliorés par l'Entreprise



Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Ces résultats indiquent une nette prédominance de l'introduction de nouveaux produits par rapport aux produits améliorés dans l'entreprise. La totalité des répondants ait indiqué l'introduction de nouveaux produits suggère que l'innovation de produit entièrement nouveaux, est une pratique répandue dans l'entreprise Frater Razes. L'amélioration de produits existants est une activité d'innovation moins fréquente, avec seulement un peu plus d'un tiers des répondants concernés. Bien que non négligeable, cette activité est moins prioritaire dans la stratégie d'innovation de l'entreprise Frater Razes.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

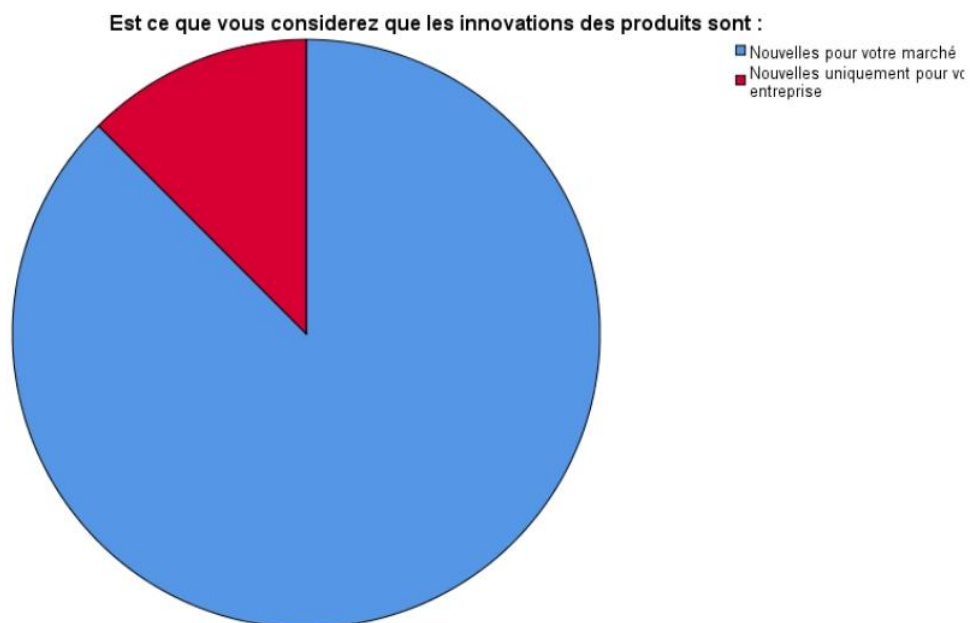
Q7 : Est-ce que vous considérez que les innovations des produits sont :

Tableau N° 13 : la répartition des interrogés

Variable	Fréquence	%
Nouvelles pour votre marché	42	87.5
Nouvelles uniquement pour votre entreprise	6	12.5
Total	48	100.0

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure N° 21 : Perception de la nouveauté des innovations de produits pour le marché et l'entreprise



Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Cette répartition montre que la majorité des répondants (87,5%) indiquent que les innovations de produits sont nouvelles pour leur marché. Ce pourcentage élevé suggère un niveau important de nouveauté et de différenciation dans les produits de Frater Razes par rapport à l'offre existante sur le marché.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

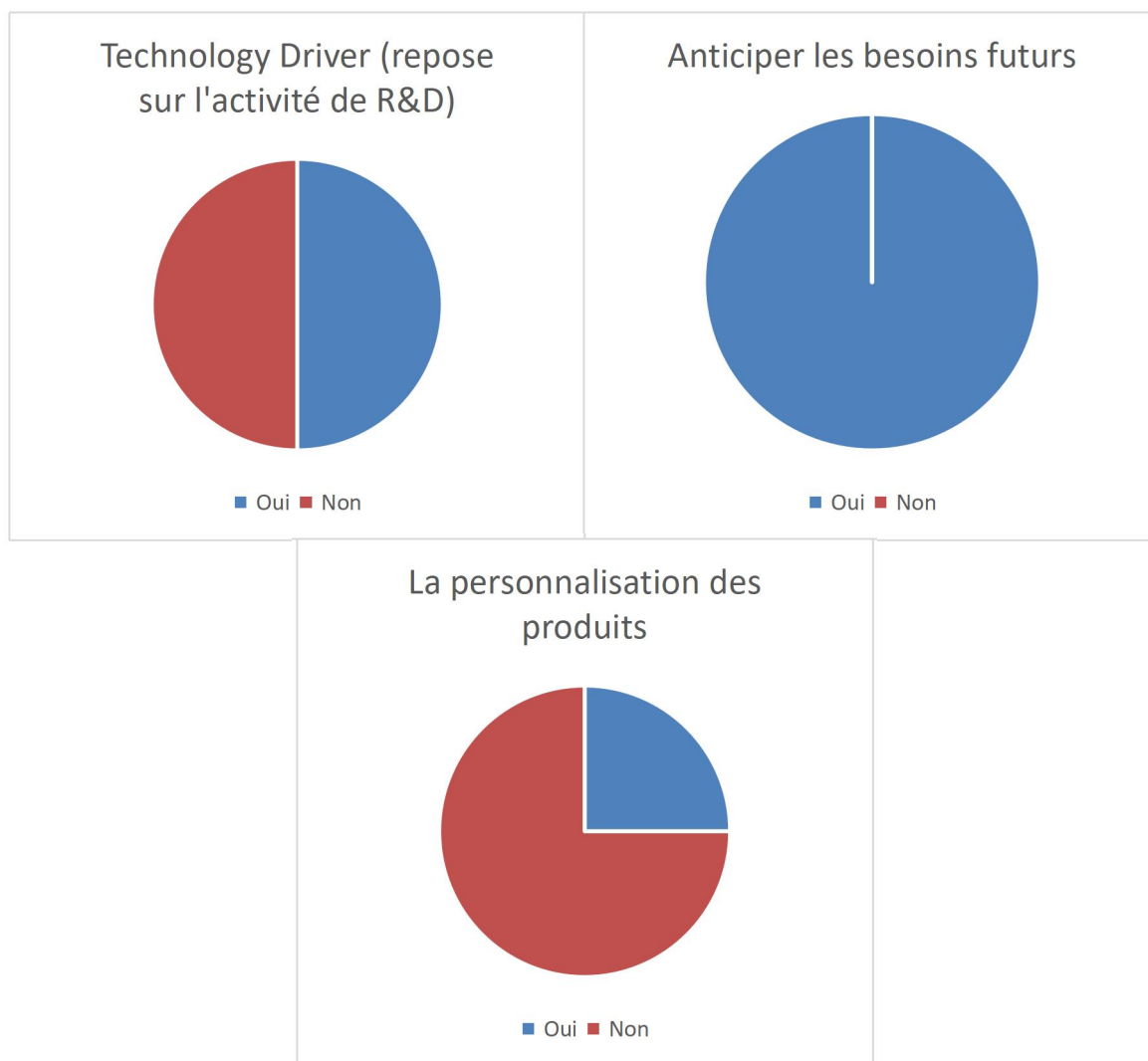
Q8 : Vous basez sur quoi pour développer vos produits ?

Tableau N° 14 : la répartition des interrogés

Variable	Oui	%	Non	%
Technology Driver (repose sur l'activité de R&D)	24	50.0 %	24	50.0 %
Anticiper les besoins futurs	48	100.0 %	0	0.0 %
La personnalisation des produits	12	25.0 %	36	75.0 %

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure N° 22 : Représentation graphique sur les Bases du Développement de Produits dans l'Entreprise



Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Ces résultats indiquent que la base la plus répandue pour développer des produits est l'anticipation des besoins futurs, citée par l'ensemble des répondants. Cela suggère une forte orientation client et une volonté d'innover en se projetant sur les attentes et besoins émergents du marché. En parallèle, environ la moitié des répondants indique que le développement technologique et les activités de R&D constituent également une base importante pour leurs innovations produites. Tandis que, la personnalisation des produits est un élément secondaire, mentionnée par seulement 25% répondants.

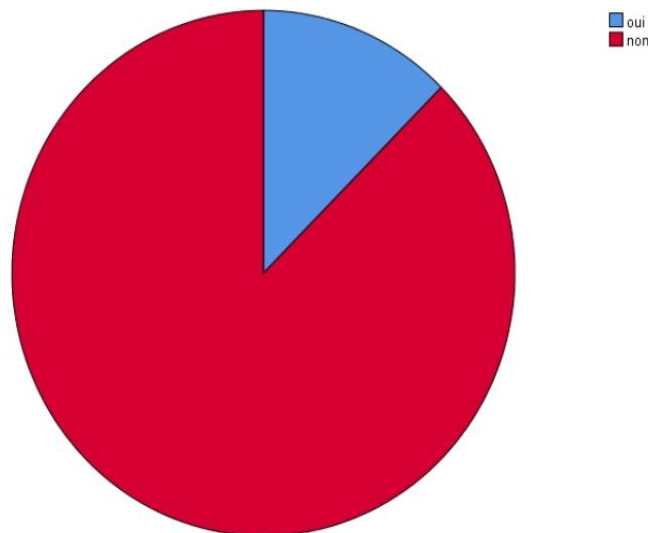
Q9 : Votre entreprise encourage-t-elle une culture de l'innovation ?

Tableau N° 15 : la répartition des interrogés

Variable	Fréquence	%
Oui	6	12.5
Non	42	87.5
Total	48	100.0

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Votre entreprise encourage-t-elle une culture de l'innovation ?



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS

Ces résultats montrent qu'une large majorité des répondants, soit 87,5 %, indiquent que leur entreprise n'encourage pas suffisamment une culture de l'innovation. Seulement 12,5 % des répondants affirment que leur entreprise favorise une culture de l'innovation. Ces résultats soulignent une possible lacune dans la stratégie de l'entreprise Frater Razes en matière de

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

promotion de l'innovation au sein de sa culture organisationnelle. Cela a mis en lumière la nécessité pour l'entreprise de renforcer ses initiatives pour encourager une culture d'innovation plus dynamique et participative.

Q10 : Quels sont les processus que votre entreprise utilise pour encourager et soutenir l'innovation dans le domaine pharmaceutique ?

Tableau N° 16 : la répartition des interrogés

Variable	Oui	%	Non	%
Programmes de recherche interne	30	62.5 %	18	37.5 %
Collaborations avec des institutions académiques	36	75.0 %	12	25.0 %
Acquisitions de startups innovantes	0	0.0 %	48	100.0 %
Veille technologique et surveillance du marché	36	75.0 %	12	25.0 %

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure N° 23 : Représentation graphique sur les Processus de Soutien et d'Encouragement à l'Innovation Pharmaceutique



Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur SPSS

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Les processus utilisés par l'entreprise Frater Razes pour encourager et soutenir l'innovation dans le domaine pharmaceutique, présenter comme suit :

1. Programmes de recherche interne : 62,5% des répondants indiquent que l'entreprise utilise des programmes de recherche interne pour encourager l'innovation.
2. Collaborations avec des institutions académiques : 75% des répondants affirment que l'entreprise collabore avec des institutions académiques dans une optique d'innovation.
3. Acquisitions de startups innovantes : la totalité des répondants n'ont pas cité ce processus.
4. Veille technologique et surveillance du marché : 75% des répondants indiquent que l'entreprise réalise une veille technologique et une surveillance du marché pour soutenir l'innovation. Cette répartition montre une préférence apparente pour les collaborations externes (académiques) et la veille stratégique, en complément des efforts de recherche interne.

Q11 : Comment votre entreprise identifie les besoins et les opportunités d'innovation dans le secteur pharmaceutique ?

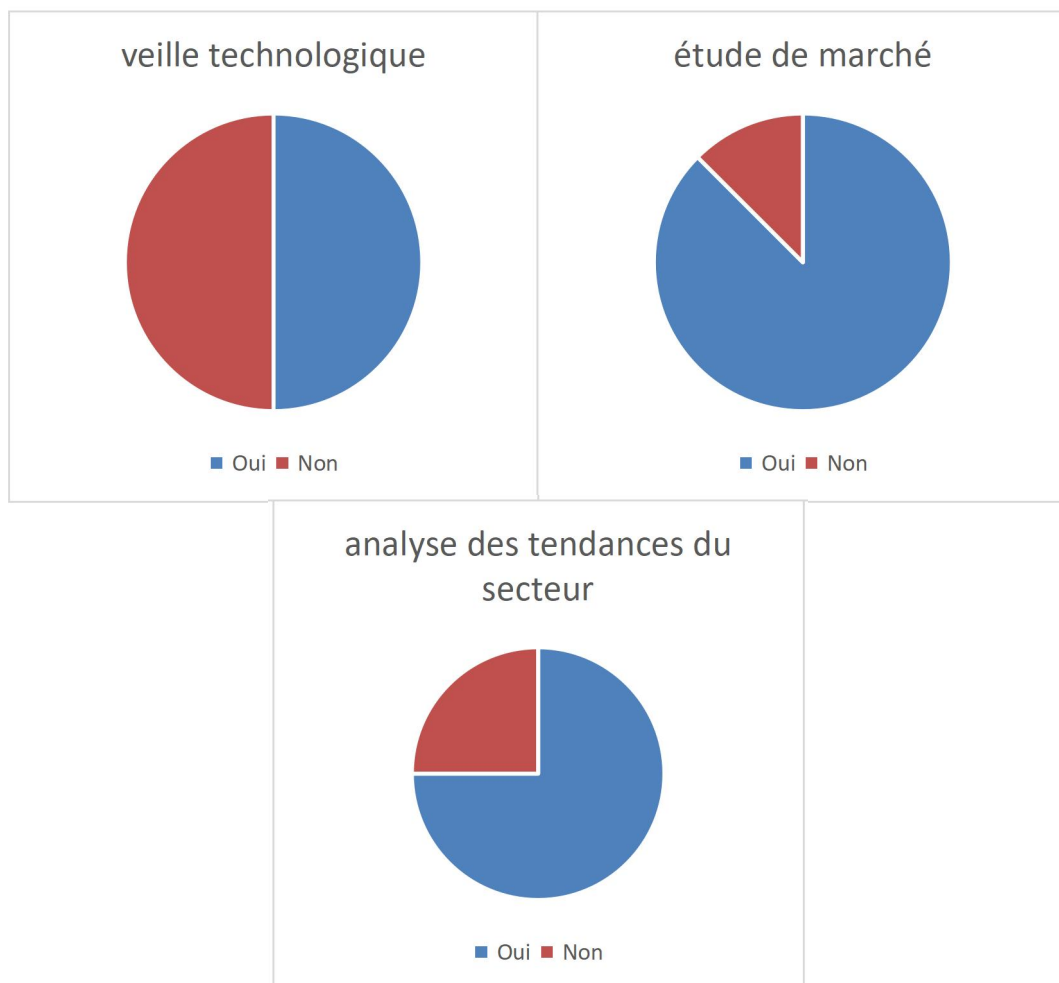
Tableau N° 17 : la répartition des interrogés

Variable	Oui	%	Non	%
veille technologique	24	50.0 %	24	50.0 %
étude de marché	42	87.5 %	6	12.5 %
analyse des tendances du secteur	36	75.0 %	12	25.0 %

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur SPSS

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razès

Figure N° 24 : Représentation graphique sur l'Identification des Besoins et Opportunités d'Innovation dans le Secteur Pharmaceutique



Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur SPSS

Ces résultats montrent les moyens utilisés par l'entreprise Frater Razès pour identifier les besoins et opportunités d'innovation dans le secteur pharmaceutique, comme suit :

1. Veille technologique :

- Exactement 50% des répondants indiquent que l'entreprise utilise la veille technologique pour identifier les opportunités d'innovation.

2. Étude de marché : Une large majorité de 87,5% des répondants affirme que l'entreprise réalise des études de marché dans ce but.

3. Analyse des tendances du secteur : 75% des répondants indiquent que l'entreprise analyse les tendances du secteur pharmaceutique pour identifier les besoins et opportunités d'innovation.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Ainsi, l'approche la plus répandue est la réalisation d'études de marché, cela souligne l'importance accordée à la compréhension fine des besoins et attentes du marché pour orienter les efforts d'innovation. En parallèle, l'analyse des tendances sectorielles est également un moyen largement utilisé par 75% des répondants, permettant d'anticiper les évolutions et d'identifier les opportunités émergentes. La veille technologique, bien que citée par la moitié des répondants, reste un outil non négligeable pour détecter les avancées scientifiques et technologiques susceptibles de nourrir l'innovation.

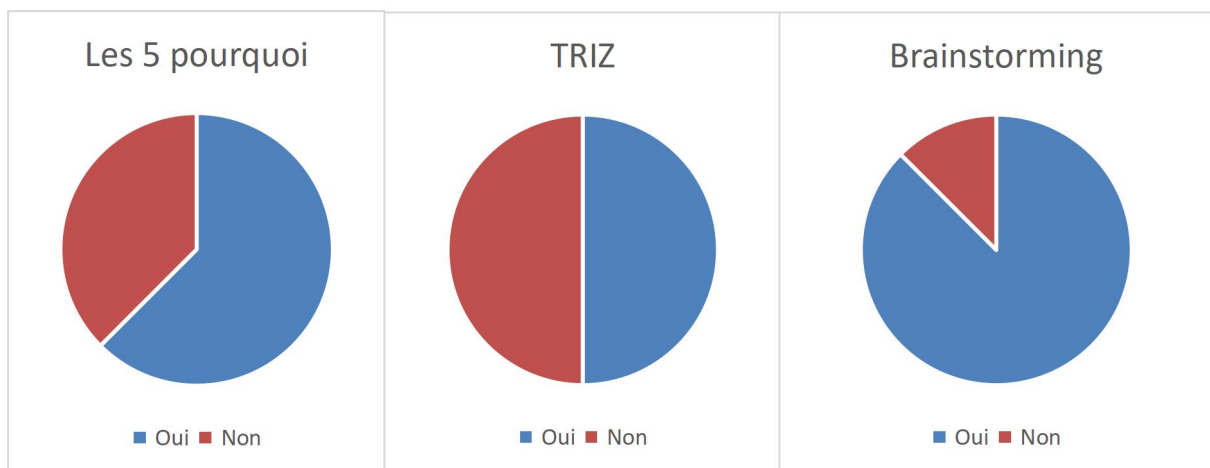
Q12 : Quels outils managériaux d'innovation utilisez-vous régulièrement chez votre entreprise ?

Tableau N° 18 : la répartition des interrogés

Variable	Oui	%	Non	%
Les 5 pourquoi	30	62.5 %	18	37.5 %
TRIZ	24	50.0 %	24	50.0 %
Brainstorming	42	87.5 %	6	12.5 %

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur SPSS

Figure N° 25 : Représentation graphique sur les Outils Managériaux d'Innovation Utilisés Régulièrement



Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur SPSS

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Ces résultats mettent en évidence les outils managériaux d'innovation les plus couramment utilisés chez Frater Razes, selon les réponses des employés interrogés.

1. Les 5 pourquoi : 62,5% des répondants indiquent que l'entreprise met l'accent sur l'identification et la résolution des causes profondes des problèmes, ce qui est essentiel pour l'amélioration continue.

2. Triz : Exactement la moitié des répondants (50%) considèrent TRIZ comme une méthode d'innovation systématique, bien que son utilisation ne soit pas encore généralisée.

3. Brainstorming : Une large majorité de 87,5% des répondants affirment que Le brainstorming est l'outil le plus couramment utilisé, ce qui souligne une forte culture de collaboration et de génération d'idées au sein de l'entreprise.

Ainsi, les données révèlent que les employés de Frater Razes valorisent la pratique des « 5 pourquoi » pour l'analyse des problèmes, suggérant une démarche proactive vers l'amélioration continue. Bien que TRIZ ne soit utilisé que par la moitié des répondants, il est intéressant de noter son adoption, indiquant un intérêt pour une approche systématique de l'innovation. Enfin, le brainstorming est largement adopté, ce qui souligne l'importance de la collaboration et de la créativité dans le processus d'innovation de l'entreprise.

Cette diversité dans l'utilisation des outils d'innovation suggère une approche holistique, où les différentes méthodologies sont utilisées pour répondre aux défis spécifiques et stimuler la créativité au sein de l'organisation.

Q13 : Quels sont les obstacles ou les défis auxquels une entreprise peut être confrontée lorsqu'elle cherche à innover ?

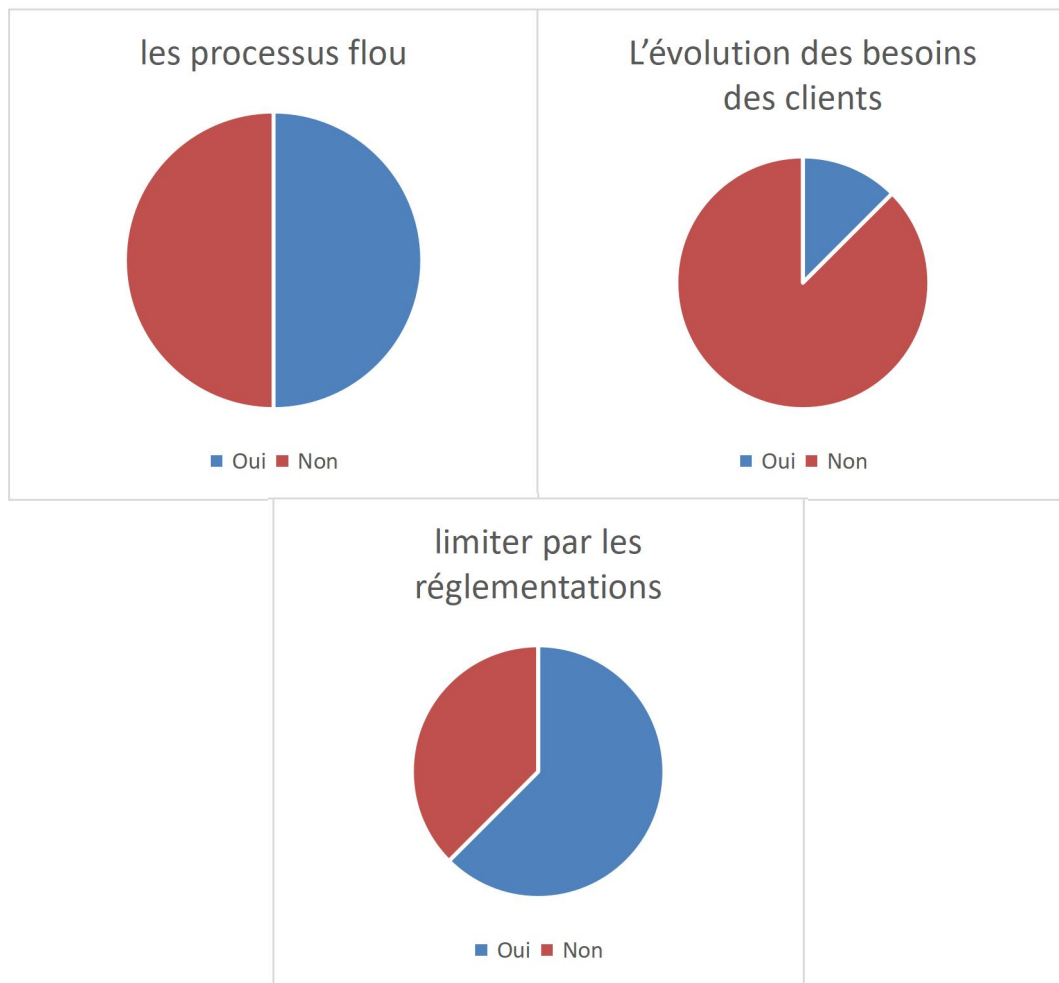
Tableau N° 19 : la répartition des interrogés

Variable	Oui	%	Non	%
les processus flou	24	50.0%	24	50.0 %
L'évolution des besoins des clients	6	12.5 %	42	87.5 %
limiter par les réglementations	30	62.5%	18	37.5 %

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Figure N° 26 : Représentation graphique sur les Obstacles et Défis à l'Innovation pour l'Entreprise



Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur SPSS.

Ces résultats indiquent les obstacles ou défis auxquels les entreprises peuvent être confrontées lorsqu'elles cherchent à innover, présenter comme suit :

1. Les processus flous : la moitié des répondants (50%) indiquent que des processus flous constituent un obstacle à l'innovation.
2. L'évolution des besoins des clients : Seulement 12,5% des répondants considèrent l'évolution des besoins des clients comme un défi pour l'innovation.
3. Réglementations limités : 62,5% des répondants affirment que les réglementations constituent un obstacle majeur à l'innovation.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Ainsi, le principal défi pour l'innovation souligné par les répondants est les réglementations, cela reflète les contraintes réglementaires strictes auxquelles sont soumises les entreprises, notamment dans le secteur pharmaceutique.

Les processus flous sont également perçus comme un obstacle important par la moitié des répondants, suggérant des difficultés potentielles dans la mise en œuvre et la gestion des processus d'innovation au sein des entreprises.

L'évolution des besoins des clients n'est pas considérée comme un défi majeur par la majorité des répondants. Cela s'explique par les efforts déployés en amont pour comprendre et anticiper ces besoins, comme indiqué précédemment avec l'utilisation d'études de marché et d'analyses des tendances sectorielles.

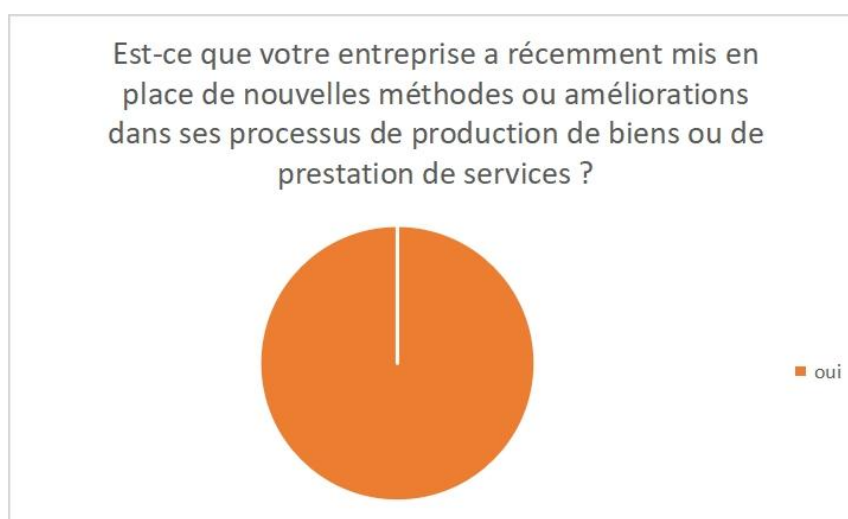
Q14 : Est-ce que votre entreprise a récemment mis en place de nouvelles méthodes ou améliorations dans ses processus de production de biens ou de prestation de services ?

Tableau N° 20 : la répartition des interrogés

Variable	Fréquence	%
Oui	48	100.0
Non	0	0.0
Total	48	100

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur SPSS

Figure N° 27 : Représentation graphique sur la Mise en Place de Nouvelles Méthodes ou Améliorations dans les Processus de Production de Biens ou de Prestation de Services



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Ces résultats montrent que la totalité des répondants (100% des personnes interrogées) indiquent que l'entreprise Frater Razes a mis en place de nouvelles méthodes ou améliorations dans ces processus récemment. Cette répartition souligne que l'innovation en matière de processus, qu'il s'agisse de production de biens ou de prestation de services, est une pratique répandue et importante dans l'entreprise. Cela suggère une volonté forte d'amélioration continue et d'optimisation des processus opérationnels au sein de cette entreprise, dans une optique d'accroître l'efficacité, la productivité et la qualité.

Q15 : Quelle est l'impact du management d'innovation ?

Tableau N° 21 : tableau récapitulatif des moyennes et écart types pour chaque item de l'impact de l'innovation

Variable	Tendance des réponses	Moyenne	Écart type	Ordre selon la force
Satisfaction client	Forte	2.50	0.505	3
Gagner des positions concurrentielles	Forte	2.75	0.438	2
Réduction des risques	Moyen	1.88	0.606	6
Croissance des ventes	Forte	2.88	0.334	1
Accroître les résultats commerciaux	Forte	2.50	0.505	4
Réduire les coûts et améliorer la qualité des produits	Moyen	2.13	0.606	5

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur SPSS

Ces résultats indiquent l'impact perçu du management d'innovation sur différents aspects de la performance de l'entreprise Frater Razes, présenter comme suit :

1. Croissance des ventes : Avec une moyenne de 2,88 et un faible écart-type de 0,334, la croissance des ventes est perçue comme l'impact le plus fort de l'innovation par les répondants.
2. Gagner des positions concurrentielles : Avec une moyenne de 2,75 et un écart-type de 0,438, gagner des positions concurrentielles est le 2ème impact le plus fort perçu de l'innovation.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

3. Satisfaction client : La satisfaction client a une moyenne de 2,5 avec un écart-type de 0,505, ce qui la classe au 3ème rang des impacts les plus forts de l'innovation.
4. Accroître les résultats commerciaux : Avec la même moyenne de 2,5 mais un écart-type identique à la satisfaction client (0,505), cet impact se classe au 4ème rang.
5. Réduire les coûts et améliorer la qualité des produits : Avec une moyenne de 2,13 et un écart-type de 0,606, cet impact est perçu comme modéré et se classe au 5ème rang.
6. Réduction des risques : Enfin, la réduction des risques est perçue comme l'impact le plus faible de l'innovation, avec une moyenne de 1,88 et un écart-type de 0,606.

D'après les perceptions des répondants, les principaux impacts forts de l'innovation concernent la croissance des ventes, les gains de positions concurrentielles, la satisfaction client et l'accroissement des résultats commerciaux.

Tandis que, les impacts liés à la réduction des coûts/amélioration de la qualité et à la réduction des risques sont perçus comme plus modérés.

Ces résultats mettent en évidence une vision globale de l'innovation comme un levier de croissance commerciale et de compétitivité, plutôt que comme un moyen de rationalisation des coûts ou de gestion des risques.

Q16 : Est ce que vous voyez que la créativité a une forte influence pour l'innovation?

Tableau N° 22 : la répartition des interrogés

Variable	Fréquence	%
Oui	42	87.5
Non	6	12.5
Total	135	100

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur SPSS

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Figure N° 28 : Représentation graphique sur l'Influence de la Créativité sur l'Innovation



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS

Ces résultats indiquent qu'une large majorité des répondants (87,5%) considère que la créativité a une forte influence sur l'innovation. Seulement 12,5% des répondants ne perçoivent pas cette forte influence de la créativité sur l'innovation.

Cette majorité marquée des réponses positives souligne la reconnaissance du rôle important de la créativité dans les processus d'innovation au sein des entreprises représentées dans l'échantillon. La créativité, qu'elle soit individuelle ou collective, est perçue comme un moteur essentiel pour générer de nouvelles idées, concevoir des solutions innovantes et stimuler le développement de produits, services ou méthodes novateurs.

Q17 : Quel est le niveau d'intégration des outils d'innovation managériale dans les processus de travail du département ?

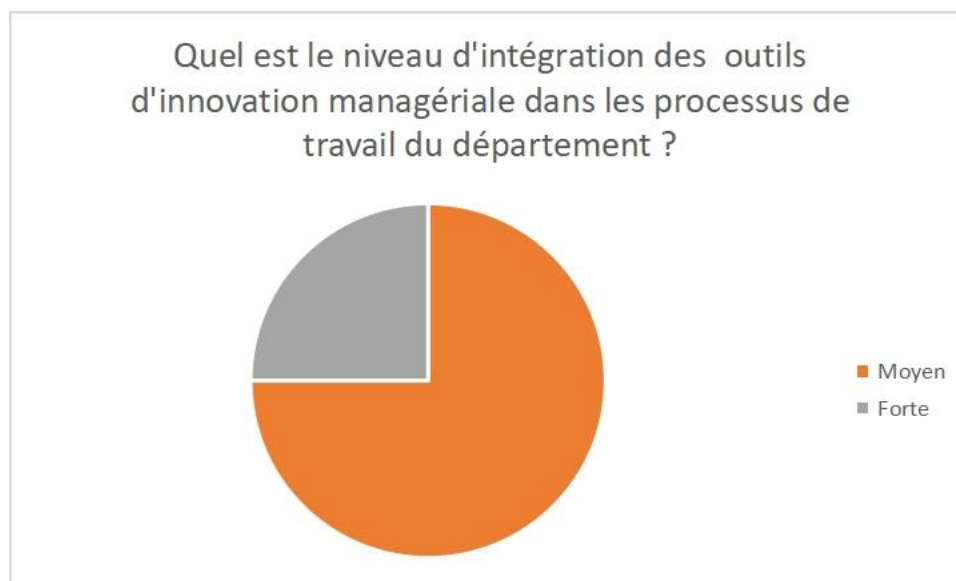
Tableau N° 23 : la répartition des interrogés

Variable	Fréquence	%
Faible	0	0.0
Moyen	36	75.0
Forte	12	25.0
Total	48	100

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur SPSS

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Figure N° 29 : Représentation graphique sur le Niveau d'Intégration des Outils d'Innovation Managériale dans les Processus de Travail du Département



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS

Ces résultats indiquent le niveau d'intégration des outils d'innovation managériale dans les processus de travail des départements, perçu par les répondants comme suit :

- Une large majorité de 75% des répondants considère que le niveau d'intégration est moyen.
- 25% des répondants perçoivent un niveau d'intégration fort de ces outils d'innovation managériale.

Ce résultat suggère que l'entreprise Frater Razes a engagé des efforts notables pour intégrer des outils et méthodes visant à stimuler et structurer les processus d'innovation au sein de leurs départements et équipes.

Q18 : Pensez-vous que le management innovation renforce la collaboration et la communication interne chez Frater Razes ?

Tableau N° 24 : la répartition des interrogés

Variable	Fréquence	%
Oui	48	100.0
Non	0	0.0
Total	48	100

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur SPSS

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Figure N° 30 : Représentation graphique sur l'Impact de l'Innovation Managériale sur la Collaboration et la Communication Interne chez Frater Razes



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS

Ces résultats indiquent un résultat significatif concernant la perception des employés sur l'impact de l'innovation managériale sur la collaboration et la communication interne. En effet, la majorité des répondants ont exprimé un avis positif. Cette forte perception suggère une culture organisationnelle propice à l'innovation, où les initiatives de management innovantes sont perçues comme des leviers importants pour améliorer les interactions et la cohésion au sein de l'entreprise. . Cette pratique peut contribuer à favoriser la créativité et l'émergence de nouvelles idées et à renforcer l'engagement des employés, ce qui pourrait avoir un impact positif sur la performance globale de l'entreprise Frater Razes.

Q19 : L'entreprise implique-t-elle ses clients dans le processus d'innovation ?

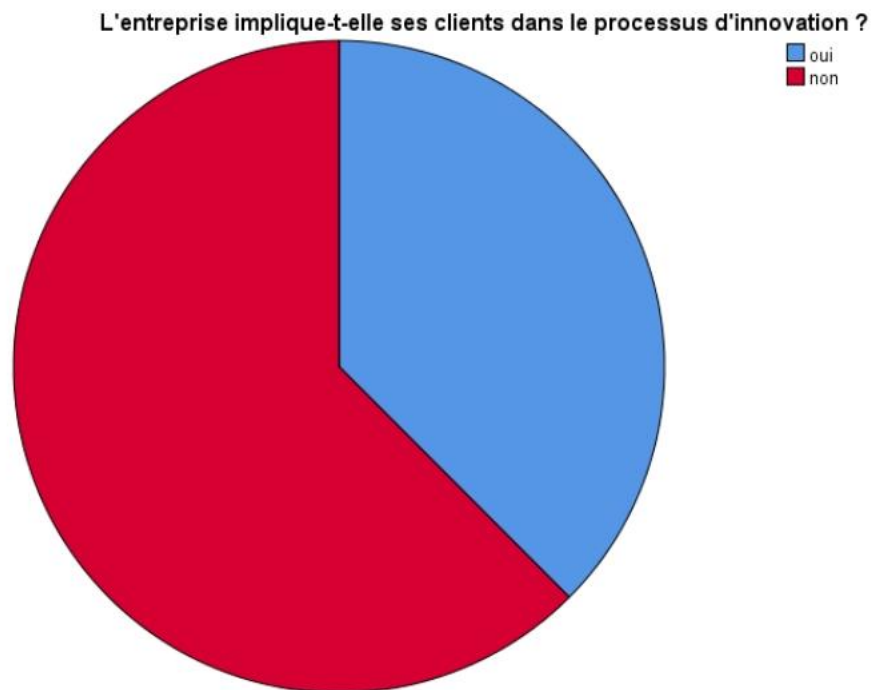
Tableau N° 25 : la répartition des interrogés

Variable	Fréquence	%
Oui	18	37.5
Non	30	62.5
Total	48	100

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur SPSS

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Figure N° 31 : Représentation graphique sur l'Implication des Clients dans le Processus d'Innovation



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS

Ces résultats montrent que selon la majorité des répondants (62,5%) l'entreprise n'implique pas leurs clients dans le processus d'innovation. Cette répartition suggère une diversité de pratiques en matière d'innovation ouverte, où certaines entreprises choisissent d'engager activement leurs clients dans le développement de nouveaux produits ou services, tandis que d'autres préfèrent se concentrer sur des processus internes d'innovation le cas de l'entreprise Frater Razes.

Q20 : Quelle est l'impact des activités de R&D sur la performance votre entreprise ?

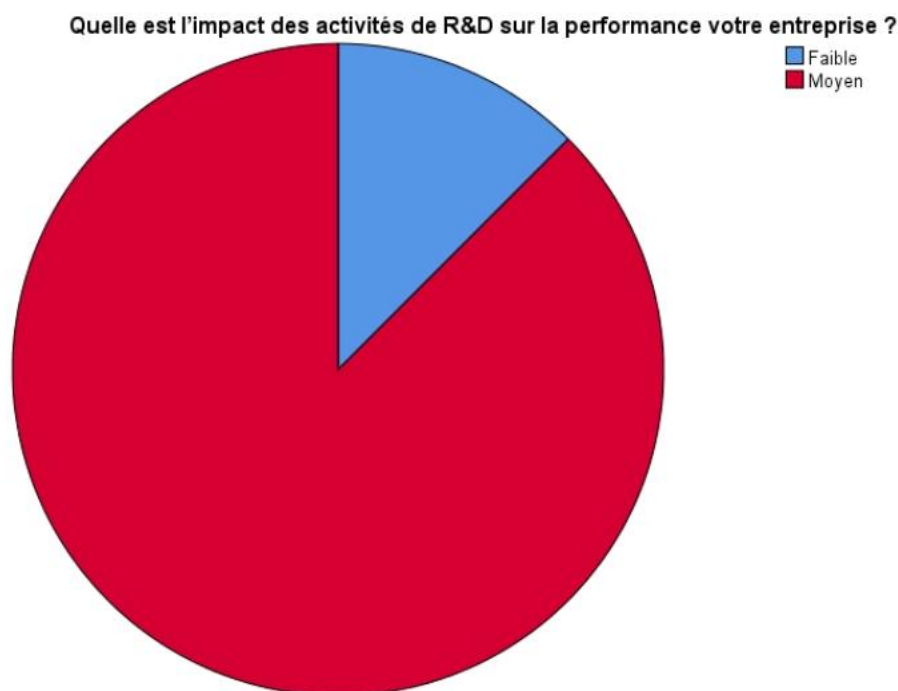
Tableau N° 26 : la répartition des interrogés

Variable	Fréquence	%
Faible	6	12.5
Moyen	42	87.5
Forte	0	0.0
Total	48	100

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Figure N° 32 : Représentation graphique sur l'Impact des Activités de R&D sur la Performance de l'Entreprise



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS

Ces résultats indiquent que 87,5% des répondants considèrent que l'impact des activités de R&D sur la performance de l'entreprise est moyen, tandis que 12,5% estiment cet impact comme faible. Ces résultats suggèrent que la majorité des répondants perçoivent les activités de R&D comme ayant un effet modéré sur la performance global de l'entreprise Frater Razes. Cela peut indiquer que les répondants voient la R&D comme un investissement important mais peut-être pas immédiatement lié à des résultats tangibles en termes de performance financière ou de part de marché.

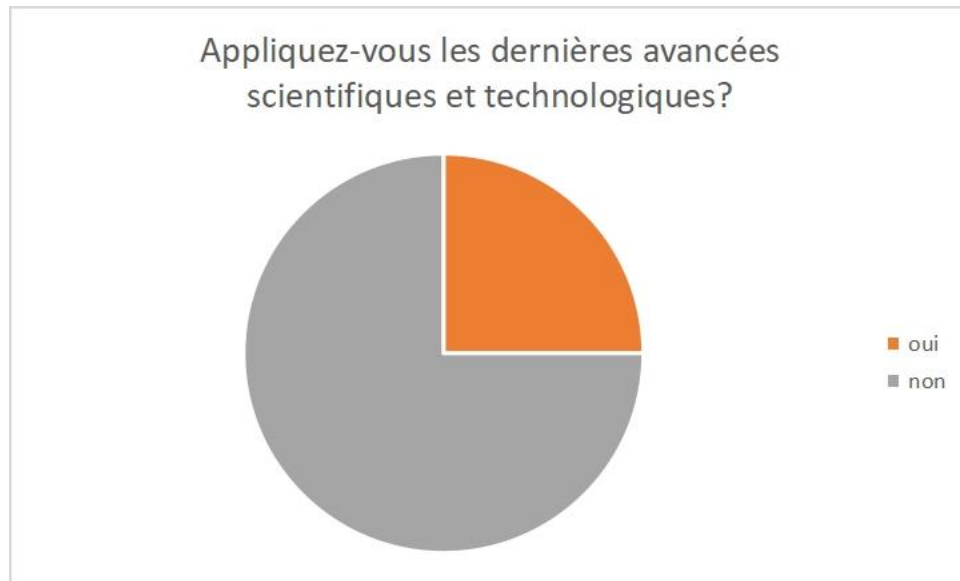
Q21 : Appliquez-vous les dernières avancées scientifiques et technologiques

Tableau N° 27 : la répartition des interrogés

Variable	Fréquence	%
Oui	12	25.0
Non	36	75.0
Total	48	100

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur SPSS

Figure N° 33 : Représentation graphique sur l'Application des Dernières Avancées Scientifiques et Technologiques



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS

Ces résultats montrent l'entreprise Frater Razes n'applique pas les dernières avancées scientifiques et technologiques selon la majorité des répondants (75%).

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles l'entreprise n'applique pas les dernières avancées scientifiques et technologiques, nous citons :

1. Coût élevé : L'adoption des dernières avancées scientifiques et technologiques peut nécessiter des investissements importants en termes d'acquisition de nouvelles technologies, de formation du personnel et d'adaptation des processus.
2. Risque perçu : L'adoption de nouvelles technologies comporte toujours un certain risque, notamment en termes de compatibilité avec les systèmes existants, de perturbation des opérations ou d'obsolescence rapide, et des particularités de secteur pharmaceutique.
3. Culture organisationnelle : Certaines entreprises peuvent avoir une culture organisationnelle conservatrice qui favorise la stabilité et la prudence plutôt que l'innovation et le changement.
5. Manque de connaissance : Il est possible que certaines entreprises ne soient pas pleinement conscientes des dernières avancées scientifiques et technologiques pertinentes pour leur secteur ou qu'elles n'aient pas les connaissances nécessaires pour les appliquer efficacement...

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

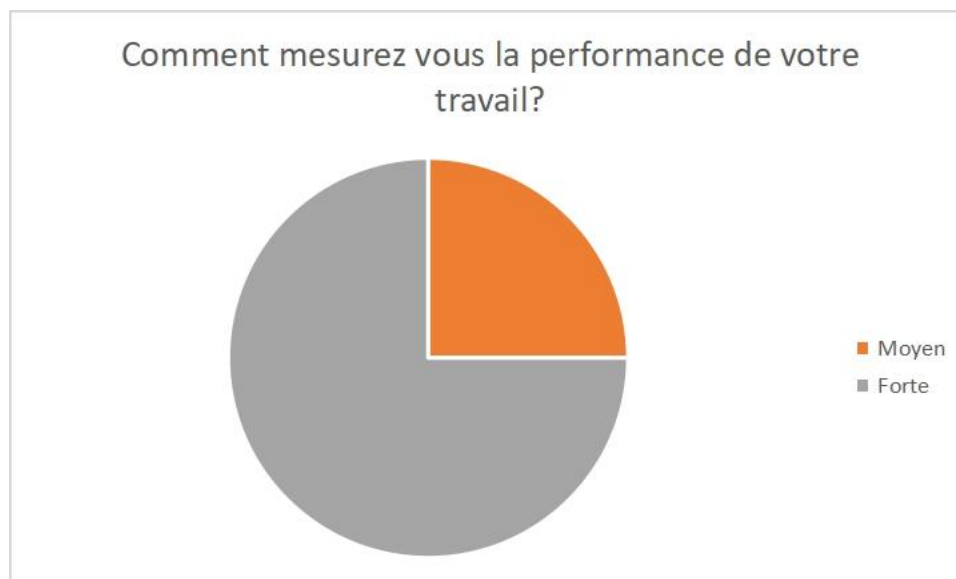
Q22 : Comment mesurez-vous la performance de votre travail ?

Tableau N° 28 : la répartition des interrogés

Variable	Fréquence	%
Faible	0	0.0
Moyen	12	25.0
Forte	36	75.0
Total	48	100

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure N° 34 : Représentation graphique sur la Mesure de la Performance du Travail



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS

Ces résultats indiquent que 75% des répondants estiment que la performance de leur travail est forte, tandis que 25% la jugent comme moyenne. Aucun répondant n'a indiqué une performance faible. Ces résultats suggèrent que la majorité des employés interrogés sont confiants dans la qualité de leur travail et estiment qu'ils atteignent un niveau élevé de performance. Cette perception positive de la performance est le résultat d'une combinaison de facteurs tels que la motivation, les compétences, les ressources disponibles, et le management d'innovation.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

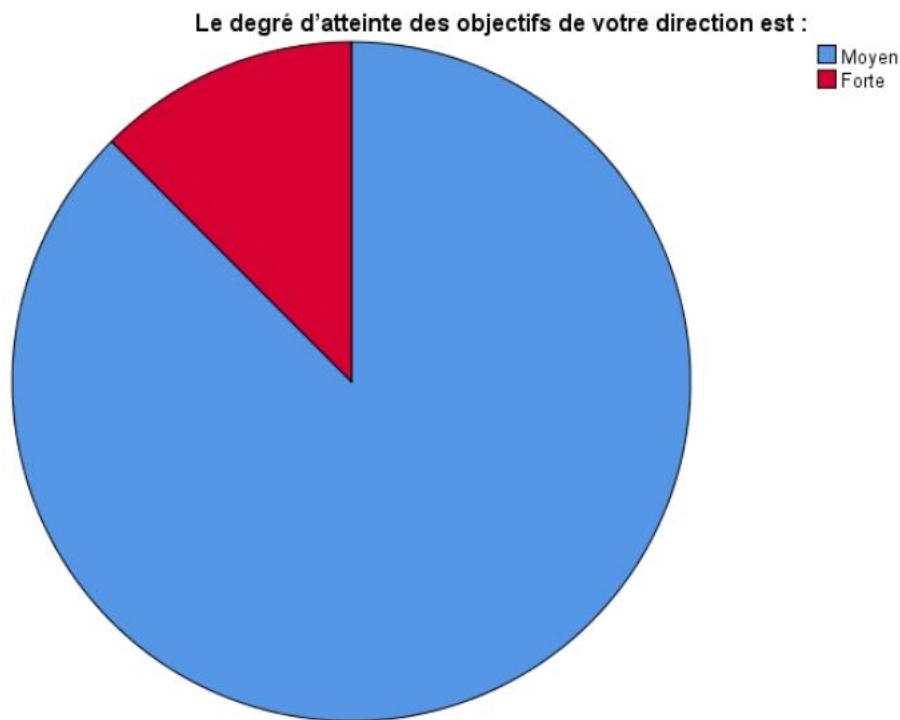
Q23 : Le degré d'atteinte des objectifs de votre direction est ?

Tableau N° 29 : la répartition des interrogés

Variable	Fréquence	%
Faible	0	0.0
Moyen	42	87.5
Forte	6	12.5
Total	48	100

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure N° 35 : Représentation graphique sur le Degré d'Atteinte des Objectifs de la Direction



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS

Ces résultats montrent que 87,5% des répondants estiment que le degré d'atteinte des objectifs de leur direction est moyen, tandis que seulement 12,5% le jugent comme fort. Aucun répondant n'a indiqué un degré d'atteinte des objectifs de la direction faible. Cela peut indiquer un potentiel d'amélioration dans la définition des objectifs, leur communication ou leur suivi.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

Q24 : Donnez des suggestions pour améliorer l'utilisation des techniques innovantes dans votre entreprise

L'analyse de contenu des suggestions pour améliorer l'utilisation des techniques innovantes dans l'entreprise Frater Razes met en lumière plusieurs thèmes principaux :

1. Formation des employés : Les répondants recommandent d'organiser des formations pour les employés sur les nouvelles méthodes de travail. Cela suggère une reconnaissance de l'importance de la formation continue pour maintenir les compétences et rester à jour avec les nouvelles technologies et méthodologies.
2. Encouragement de la collaboration et de la communication : Les répondants soulignent l'importance d'encourager la collaboration entre les employés et de favoriser une bonne communication au sein de l'organisation. Cela pourrait favoriser le partage des connaissances et des idées, stimulant ainsi l'innovation.
3. Veille concurrentielle accrue : Il est suggéré d'accroître la veille concurrentielle, ce qui implique de surveiller de près les tendances du marché et les actions des concurrents pour rester compétitif et identifier de nouvelles opportunités.
4. Investissement dans la recherche et le développement (R&D) : Les répondants recommandent d'investir davantage dans la recherche et le développement pour stimuler l'innovation. Cela suggère une reconnaissance de l'importance de l'innovation pour la croissance et la compétitivité de l'entreprise.
5. Utilisation de la technologie : L'utilisation de la technologie est citée comme une suggestion pour améliorer l'utilisation des techniques innovantes. Cela peut inclure l'adoption de nouvelles technologies pour automatiser les processus, améliorer l'efficacité et créer de nouveaux produits ou services.
6. Investissement dans les ressources et la formation : Il est recommandé d'investir dans les ressources humaines et la formation pour développer les compétences nécessaires à l'innovation. Cela suggère une reconnaissance de l'importance des ressources humaines dans le processus d'innovation.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

7. Collaboration interne : La collaboration interne est également recommandée pour favoriser l'innovation. Cela peut inclure la collaboration entre différents services ou équipes au sein de l'entreprise pour générer de nouvelles idées et solutions.

8. Étude de l'impact et de la rétention des techniques innovantes : Enfin, il est suggéré d'étudier l'impact et la rétention des techniques innovantes avant leur utilisation. Cela suggère une approche réfléchie et basée sur des données pour l'adoption de nouvelles techniques.

En conclusion, les suggestions mettent en avant l'importance de la formation, de la collaboration, de la veille concurrentielle, de l'investissement dans la R&D et les ressources, ainsi que de l'analyse préalable de l'impact des techniques innovantes. Ces suggestions soulignent l'importance d'une approche holistique et stratégique de l'innovation dans l'entreprise.

3.2. Synthèse et recommandations

- L'ensemble des répondants considère que l'innovation est importante pour l'entreprise.
- Les principales raisons motivantes pour l'innovation sont : gagner des positions concurrentielles (100%), accroître les résultats commerciaux (50%).
- L'entreprise introduit principalement des nouveaux produits (100% des répondants), l'amélioration de produits existants étant moins fréquente.
- Les innovations produites sont perçues comme nouvelles pour le marché par 87,5% des répondants.
- Le développement de produits se base principalement sur l'anticipation des besoins futurs (100%) et les activités de R&D (50%)
- Une large majorité des répondants (87,5%) indiquant que l'entreprise n'encourage pas suffisamment une culture de l'innovation.
- L'entreprise utilise principalement des études de marché et des analyses des tendances sectorielles pour identifier les besoins et opportunités d'innovation.
- Les outils les plus utilisés sont le brainstorming, les 5 pourquoi, et TRIZ.
- Les principaux obstacles sont les réglementations et les processus flous.
- Tous les répondants affirment que l'entreprise a mis en place de nouvelles méthodes ou améliorations récemment.
- L'innovation a un impact fort sur la croissance des ventes, les gains de positions concurrentielles, la satisfaction client, et l'augmentation des résultats commerciaux.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razes

- La majorité des répondants (87,5%) considère que la créativité a une forte influence sur l'innovation.
- La majorité des répondants (75%) considère que le niveau d'intégration est moyen.
- Tous les répondants affirment que l'innovation managériale renforce la collaboration et la communication interne.
- Seulement 37,5% des répondants affirment que l'entreprise implique ses clients dans le processus d'innovation.

Recommandations :

A travers notre étude, nous pouvons formuler à Frater Razes les recommandations suivantes

- Il est recommandé de développer des programmes internes qui encouragent la créativité, la prise de risque exploitée et la collaboration entre les équipes afin de cultiver une culture de l'innovation au sein de l'entreprise. Cela pourrait inclure des séances de brainstorming régulières, des concours d'innovation et la reconnaissance des contributions innovantes des employés.
- Il est recommandé de créer un environnement où la collaboration entre les équipes est encouragée et valorisée. Cela pourrait inclure la mise en place de plateformes de collaboration en ligne, des événements de réseautage interne et des partenariats avec d'autres entreprises et organisations pour stimuler l'innovation collective.
- Frater Razes serait de mettre en place des sessions régulières de "Hack Days" ou de "Hackathons" où les employés sont encouragés à travailler ensemble sur des projets innovants pendant une journée ou deux. Ces événements démontrent la créativité, la collaboration et la prise de risque, tout en offrant une opportunité pour les employés de sortir de leur routine quotidienne et d'explorer de nouvelles idées.
- Utilisez la méthodologie Lean Startup pour tester rapidement vos idées sur le marché, apprendre rapidement des retours d'information et ajuster votre stratégie en conséquence. Cela minimise le gaspillage et favorise une culture d'expérimentation et d'apprentissage continu.
- Il est recommandé à Frater d'explorer le crowdsourcing pour stimuler l'innovation en impliquant la communauté dans le processus de développement de produits. Cela permet d'obtenir des idées variées et de renforcer l'engagement de la communauté, accélérant ainsi le processus d'innovation.

Chapitre 3 : L'analyse de l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale chez Frater Razès

Conclusion :

Cette étude pratique a été essentielle pour notre développement professionnel, car elle nous a permis d'acquérir une expertise concrète dans un environnement de travail réel. De plus, elle a renforcé nos compétences en recherche et en analyse.

Les résultats de notre étude ont mis en lumière l'impact positif du management de l'innovation sur la performance commerciale de l'entreprise pharmaceutique Frater Razès. En analysant les données recueillies, nous avons constaté une corrélation positive et significative entre l'utilisation des techniques innovantes et la performance commerciale de l'entreprise. De même, l'implication des employés dans des activités d'innovation managériale a montré une de la collaboration et de la communication interne.

Ces résultats permettent que l'adoption de pratiques innovantes améliore non seulement les résultats commerciaux, mais renforce également la cohésion et l'efficacité au sein de l'entreprise. Lorsque l'innovation est intégrée dans les processus de gestion, elle crée un environnement propice à la créativité et à l'engagement des employés, ce qui se traduit par une performance globale accumulée de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale :

Notre recherche avait pour but d'analyser comment le management de l'innovation impact la performance commerciale au sein de l'entreprise Frater Razès. Cette étude vise à répondre à notre question principale sur l'impact du management de l'innovation sur la performance commerciale. Cette recherche découle d'une analyse préalable qui a conduit à formuler la problématique suivante : **Quel est l'impact du management d'innovation sur l'amélioration de performance commerciale de l'entreprise Frater Razès ?**

Afin d'apporter une réponse à cette problématique, nous avons élaboré dans un premier temps deux chapitres théoriques abordant les concepts fondamentaux de cette recherche : le management de l'innovation et la performance commerciale. Par la suite, nous avons abordé le chapitre pratique de notre étude en analysant les résultats obtenus à partir d'une enquête par questionnaire menée auprès des employés.

Le premier chapitre explore les concepts clés de l'innovation et du management de l'innovation, en examinant différents types d'innovation et en détaillant les processus et outils utilisés par les organisations pour favoriser la créativité et concrétiser les idées innovantes.

Le deuxième chapitre se concentre sur la performance, en définissant ses aspects et mesures, en examinant la performance commerciale à travers des indicateurs clés pour optimiser les résultats sur le marché, et en explorant la relation entre l'innovation managériale et la performance commerciale.

Le troisième chapitre est consacré au laboratoire Frater Razès, présentant sa méthodologie de recherche et analysant un questionnaire adressé aux employés du service commercial de l'entreprise, afin de mieux comprendre leur perspective sur l'innovation et son impact sur la performance commerciale.

Notre étude repose sur une approche quantitative, adoptant un style descriptif analytique. Cette recherche nous a permis de répondre à notre problématique en confirmant ou en infirmant nos hypothèses de départ, qui seront présentées par la suite.

Les résultats montrent que 100% des interrogés pensent que l'innovation managériale renforce la collaboration et la communication interne chez Frater Razès. Cette forte perception suggère une culture organisationnelle favorable à l'innovation, où les initiatives de management innovantes sont perçues comme des leviers importants pour améliorer les interactions et la

cohésion au sein de l'entreprise. Cette pratique peut potentiellement favoriser la créativité, l'émergence de nouvelles idées et renforcer l'engagement des employés, ce qui pourrait avoir un impact positif sur la performance globale de l'entreprise Frater Razes. (**l'hypothèse 1est confirmée**)

Les résultats de l'analyse de régression linéaire simple ne soutiennent pas l'hypothèse selon laquelle l'utilisation de l'innovation n'est pas un signe de performance. Les résultats suggèrent qu'il existe une corrélation entre l'utilisation de l'innovation et la performance, et que l'utilisation de l'innovation peut avoir un impact significatif, bien que positive, sur la performance (**l'hypothèse 2 n'est pas confirmée**)

Les résultats de l'analyse de régression linéaire simple soutiennent l'hypothèse selon laquelle l'utilisation des techniques innovantes chez Frater Razes a contribué à améliorer la performance commerciale. Les résultats suggèrent qu'il existe une corrélation entre l'utilisation des techniques innovantes chez Frater Razes et la performance commerciale, et que l'utilisation des techniques innovantes peut avoir un impact significatif, bien que positive, sur la performance commerciale de l'entreprise (**L'hypothèse 3..... est confirmée**).

Les recommandations :

-Il est recommandé de développer des programmes internes qui encouragent la créativité, la prise de risque exploitée et la collaboration entre les équipes afin de cultiver une culture de l'innovation au sein de l'entreprise. Cela pourrait inclure des séances de brainstorming régulières, des concours d'innovation et la reconnaissance des contributions innovantes des employés.

-Il est recommandé de créer un environnement où la collaboration entre les équipes est encouragée et valorisée. Cela pourrait inclure la mise en place de plateformes de collaboration en ligne, des événements de réseautage interne et des partenariats avec d'autres entreprises et organisations pour stimuler l'innovation collective.

-Frater Razes serait de mettre en place des sessions régulières de "Hack Days" ou de "Hackathons" où les employés sont encouragés à travailler ensemble sur des projets innovants pendant une journée ou deux. Ces événements démontrent la créativité, la collaboration et la

prise de risque, tout en offrant une opportunité pour les employés de sortir de leur routine quotidienne et d'explorer de nouvelles idées.

-Nous invitons Frater Razes à utiliser la méthodologie Lean Startup pour tester rapidement vos idées sur le marché, apprendre rapidement des retours d'information et ajuster votre stratégie en conséquence. Cela minimise le gaspillage et favorise une culture d'expérimentation et d'apprentissage continu.

-Il est recommandé à Frater d'explorer le crowdsourcing pour stimuler l'innovation en impliquant la communauté dans le processus de développement de produits. Cela permet d'obtenir des idées variées et de renforcer l'engagement de la communauté, accélérant ainsi le processus d'innovation.

-L'utilisation de l'intelligence artificielle et des outils d'analyse des données permet de mieux comprendre les tendances du marché, d'anticiper les besoins des clients et de prendre des
Pour conclure, il est important de souligner que le sujet que nous avons abordé est vaste et en constante évolution, ce qui nécessite un investissement significatif de temps pour explorer tous ses aspects et en tirer des conclusions pertinentes. Malgré les contraintes temporelles, nous avons cherché à couvrir autant que possible les points essentiels de ce domaine dans notre analyse.

Les difficultés de recherche :

-L'accès aux données internes de l'entreprise est limité en raison de la confidentialité et des politiques strictes de l'entreprise.

-La non disponibilité des employés et des cadres rendent l'organisation d'entretiens ou la distribution et la collecte des questionnaires plus difficile

-La mesure des variables liées à l'innovation et à la performance commerciale peut être complexe, nécessitant des indicateurs précis et des méthodes robustes pour assurer la validité et la fiabilité des données.

-Comme pour toute recherche quantitative, il existe un risque de partialité dans les réponses fournies. Les participants peuvent ne pas toujours donner des réponses totalement sincères ou précises, ce qui peut influencer la validité des résultats obtenus.

Bien que notre recherche présente des résultats prometteurs sur l'impact du management de l'innovation sur la performance commerciale de Frater-Razes, il est important de reconnaître ses limites. Des études futures plus approfondies et variées sont nécessaires pour consolider nos conclusions et approfondir la compréhension des effets du management de l'innovation

dans diverses organisations pharmaceutiques. Comme notre travail ne peut pas couvrir toutes les dimensions de cette relation en profondeur, nous suggérons les axes d'investigation suivants pour des recherches ultérieures :

-Étude de l'impact du management de l'innovation sur la satisfaction des clients.

-Analyse des effets à long terme du management de l'innovation.

-Évaluation de l'efficacité des outils et des technologies utilisés pour promouvoir l'innovation.

-Étude de l'impact du management de l'innovation sur la performance financière de l'entreprise.

-Exploration des effets du management de l'innovation sur la stimulation de l'innovation et de la créativité au sein de l'entreprise.

RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

REFERENCES ET BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Boislandelle H-M., « Gestion des ressources humaines dans la PME », Edition Economica, Paris, 1998
- Canivenc S., « Les nouveaux modes de management et d'organisation », Arnold, 2017
- Christensen C. M., « Le dilemme de l'innovateur : quand les nouvelles technologies provoquent la faillite des grandes », Harvard Business Review Press, mai 1997
- Dubois C., « L'Art du Management Créatif », Bernard Ramanantsoa, 2018
- Fernez-Walch S. et Romon F., « Dictionnaire de Management de l'Innovation », Vuibert, Paris-France, 2008
- Garcia R. et Calantone R., « A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review », Journal of Product Innovation Management, 19(2), 2002
- Gassmann O., Enkel E. et Chesbrough H.W., « L'avenir de l'innovation ouverte », Gestion R&D, 2010
- Ghozlene Oubya, « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise », 2016
- Gransted I., « L'impasse industrielle », Edition du Seuil, Paris, 1980
- Knight K. E., « A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process », The Journal of Business, 1967

- Koenig G. et De Woot P., « Gestion stratégique et compétitivité », édition De Boeck, Belgique, 1995
- Lafabre, « La performance commerciale au pays émergent », Saint-Augest, 2013
- Lorino P., « Comptes et récits de la performance : Essai sur le pilotage de l'entreprise », Les Editions d'Organisation, Paris, 1995
- Manuel d'OSLO, « Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », 3e édition, OCDE, 2005
- Objectif Innovation, Prax, Buisson, Silberzahn, Paris, 2005
- Pisano G. et Verganti R., « Quel type de collaboration vous convient le mieux ? », Harvard Business Review, 2008
- Rogers E. M., « Diffusion de l'innovation », La Presse Libre, 4e édition, New York, 1995
- Roy et al., « Sustainable Management », World Scientific, 2019
- Schumpeter J. « Théorie de l'évolution économique », éd. Dalloz, Paris, 1935
- Tahon C. « Évaluation des performances des systèmes de production », édition Dunod, Paris, 2003
- Tekfi S. cité par F. Ulgen, « Théories de la firme et stratégies anti concurrentielles », Ed. L'Harmattan, Paris, 2003
- Van de Ven A. H., « Problèmes centraux dans la gestion de l'innovation », Management Revue des Sciences, Conception organisationnelle, 1986
- Weiss D. « La fonction ressources humaines », édition d'Organisation, Paris, 1988

Fernez-Walch S. et Romon F., « Dictionnaire de Management de l'Innovation », Vuibert, Paris-France, 2008

Van de Ven A. H. « Problèmes centraux dans la gestion de l'innovation », 1986

Mémoires et Thèses

Amraoui K. et Bahouche S., « L'impact de la force de vente sur la performance commerciale d'une entreprise », mémoire de master, Bejaia, 2014

Boudjhem S., « Le rôle du système d'information dans la gestion », mémoire de master 2 en science commerciale, université Guelma, 2020

Boubbas T. et Boubbas A., « L'analyse de la performance de l'entreprise », Thèse de master, gestion, université de Bejaia, 2014

Kenouche S., « Évaluation multicritères de la performance des entreprises », mémoire de fin d'étude en science commerciale, Béjaia, 2021

Merabtin M., « De la performance à l'excellence », soutenance mémoire de master en science de gestion, université de Tizi Ouzou, 2018

Articles

Bertrand Sogbossi Bocco, « Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion (N°241), 2010

Bigliardi B., Colacino P. et Dormio A. I., « Innovative Characteristics of Small and Medium Enterprises », Journal of Technology Management & Innovation, 2011

Gauzente C., « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? », Finance Contrôle Stratégie, 2000

Kimberly J. R., « Managerial innovation », Handbook of Organizational Design, Nystrom P.C. et Starbuck W.H., vol. 1, Oxford University Press, New York, 1981

Loilier T. et Tellier A., « Que faire du modèle de l'innovation ouverte ? », Revue française de gestion, 2011

Rahmouni M. et Yildizoglu M., « Motivations et déterminants de l'innovation technologique : Un survol des théories modernes », Cahiers du Gretha

T.M. et Teece D. J., « Innovation et coopération : implications pour la concurrence et antitrust », The Journal of Economic Perspectives, 1990

Sites Web

<https://www.innovationmanageriale.com/tour-du-monde-des-innovations-manageriales/#responsabilisation> consulté le 23/04/2024 à 12:25.

<https://www.innovationmanageriale.com/> consulté le 07/05/2024 à 19:40.

ANNEXES

Questionnaire pour mesurer l'impact de management d'innovation sur la performance commerciale de l'entreprise

Dans ce formulaire nous allons étudier "l'impact de management de l'innovation sur la performance commerciale de l'entreprise"

Le management de l'innovation est crucial pour la réussite d'une entreprise. En encourageant la créativité et en adoptant de nouvelles idées, une entreprise peut rester compétitive et répondre aux besoins changeants du marché. Cela se traduit par des produits et des services innovants, une meilleure efficacité et des coûts réduits, ce qui renforce la performance globale de l'entreprise. En résumé, une bonne gestion de l'innovation aide une entreprise à grandir et à rester en tête dans son domaine.

Ce questionnaire ne sera pas long à remplir . Merci pour le temps que vous y consacrerez

* Indique une question obligatoire

1. Genre

Une seule réponse possible.

Homme

Femme

2. Age

Une seule réponse possible.

Entre 25-30

Entre 30-35

Entre 35-40

Plus de 40 ans

3. Combien d'années d'expérience avez vous ? *

Une seule réponse possible.

0 à 5

5 à 10

10 à 15

plus de 15 ans

Autre : _____

4. Est-ce que vous pensez que l'innovation est importante pour l'entreprise?

Une seule réponse possible.

Oui

Non

5. pour quels raisons l'innovation est introduite dans votre entreprises ?

Plusieurs réponses possibles.

Gagner des positions concurrentielles

Réduire les couts et améliorer la qualité des produits

Accroître les résultats commerciaux

être efficace et efficiente

6. Votre entreprise a-t-elle introduit des produits nouveaux ou améliorés ?

Plusieurs réponses possibles.

Améliorés

Nouveau

7. Est ce que vous considerez que les innovations des produits sont ...

Plusieurs réponses possibles.

- Nouvelles pour votre marché
- Nouvelles uniquement pour votre entreprise

8. Vous basez sur quoi pour développer vos produits

Plusieurs réponses possibles.

- Technology Driver (repose sur l'activité de R&D)
- Anticiper les besoins futurs
- la personnalisation des produits.

9. Existe- il d'autres types d'innovation introduites dans votre entreprise ?

Une seule réponse possible.

- oui
- Non

10. Quels sont les processus que votre entreprise utilise pour encourager et soutenir l'innovation dans le domaine pharmaceutique?

Plusieurs réponses possibles.

- Programmes de recherche interne
- Collaborations avec des institutions académiques
- Acquisitions de startups innovantes
- Veille technologique et surveillance du marché

11. Comment votre entreprise identifie les besoins et les opportunités d'innovation dans le secteur pharmaceutique?

Plusieurs réponses possibles.

- veille technologique
- étude de marché
- analyse des tendances du secteur

12. Quels outils managériaux d'innovation utilisez-vous régulièrement chez votre entreprise ?

Plusieurs réponses possibles.

- Les 5 pourquoi
- Triz
- Brainstorming

13. Quels sont les obstacles ou les défis auxquels une entreprise peut être confrontée lorsqu'elle cherche à innover ?

Plusieurs réponses possibles.

- les processus flou
- L'évolution des besoins des clients.limiter par
- les réglementations

14. Est-ce que votre entreprise a récemment mis en place de nouvelles méthodes ou améliorations dans ses processus de production de biens ou de prestation de services ?

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

15. Quelle est l'impact du management d'innovation ?

Plusieurs réponses possibles.

	Faible	Moyen	Forte
Croissance des ventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfaction client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réduire les coûts et améliorer la qualité des produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gagner des positions concurrentielles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accroître les résultats commerciaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réduction des risques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Ej

Une seule réponse possible.

Oui

Non

17. Quel est le niveau d'intégration des outils d'innovation managériale dans les processus de travail du département ?

Une seule réponse possible.

- Faible
 Moyen
 Forte

18. Pensez-vous que l'innovation managériale renforce la collaboration et la communication interne chez Frater Razès ?

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

19. L'entreprise implique-t-elle ses clients dans le processus d'innovation ?

Une seule réponse possible.

- oui
 non

20. Quelle est l'impact des activités de R&D sur la performance votre entreprise ?

Une seule réponse possible.

- faible
 moyen
 forte

21. Appliquez-vous les dernières avancées scientifiques et technologiques

Une seule réponse possible.

Oui

Non

22. Comment mesurez vous la performance de votre travail !

Une seule réponse possible.

faible

moyen

Forte

23. Le degré d'atteinte des objectifs de votre direction est :

Une seule réponse possible.

Faible

Moyen

Forte

24. Donnez des suggestions pour améliorer l'utilisation des techniques innovantes dans votre entreprise

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ :	I
REMERCIEMENTS	IV
DÉDICACES	V
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES ABREVIATIONS	X
SOMMAIRE	XI
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 : GÈNÈRALITÈS SUR L'INNOVATION	5
Section 1 : Le concept d'innovation	7
1.1 Notions générales sur l'innovation	7
1.2 L'innovation et l'invention	9
1.3 Typologies de l'innovation	10
1.3.1 Classification selon la nature de l'innovation	10
1.3.1.1 Une innovation du produit	10
1.3.1.2 Innovation de processus	11
1.3.1.3 Innovations marketing	11
1.3.2 Classement selon l'impact de l'innovation sur le marché	11
1.3.2.1 Innovation radicale	11
1.3.2.2 Innovation progressive :	12
1.3.2.3 Innovation technologique	12
1.3.2.4 Innovations organisationnelles	12
1.4 L'importance de l'innovation	12
1.4.1 Croissance économique	13
1.4.2 Compétitivité	13
1.4.3 Création de valeur	13

1.4.4.	S'adapter au changement	13
1.4.5.	Avancées sociales	13
1.5	Les objectifs de l'innovation	13
1.5.1.	Amélioration des produits et services existants	14
1.5.2.	Création de nouveaux produits ou services	14
1.5.3.	Optimisation des processus internes	14
1.5.4.	Différenciation concurrentielle	14
1.5.5.	Expansion vers de nouveaux marchés	14
1.5.6.	Durabilité et responsabilité sociale	14
1.6	Les sources de l'innovation :	14
1.7	Les caractéristiques de l'innovation	16
1.7.1.	Avantage relatif	16
1.7.2.	Compatibilité	16
1.7.3.	Complexité	16
1.7.4.	Possibilité d'essayer une innovation	16
1.7.5.	Observabilité	16
Section 2 : Management d'innovation		17
2.1.	Définition de management d'innovation	17
2.2.	Les techniques du management de l'innovation	18
2.2.1.	Le crowdsourcing	18
2.2.2.	Un hackathon	19
2.2.3.	Brainstorming	19
2.2.4.	Les 5 pourquoi	20
2.2.5.	L'arbre à problèmes et l'arbre à objectifs	20
2.2.6.	TRIZ (Théorie de Résolution des Problèmes Inventifs)	21
2.3.	Les piliers de l'innovation managériale	21
2.3.1.	La confiance	21

2.3.2.	La responsabilisation	22
2.3.3.	Le plaisir	22
2.3.4.	La collaboration	23
2.3.5.	L'agilité	23
2.3.6.	Créativité	24
2.4.	Processus de l'innovation :	24
2.4.1.	Les étapes de processus de l'innovation	25
2.4.1.1.	Créer les conditions de l'innovation	25
2.4.1.2.	Définir les cibles d'innovation	26
2.4.1.3.	Approfondir la connaissance des problématiques	26
2.4.1.4.	Générer des idées	26
2.4.1.5.	Choisir son portefeuille de projet	26
2.4.1.6.	Développer les projets retenus	26
2.4.1.7.	Mettre en œuvre les projets retenus	27
2.4.2.	Les modèles de processus de l'innovation	27
2.4.2.1.	Le modèle linéaire de l'innovation	27
2.4.2.1.1.	Le modèle de « science push » (La science qui pousse l'innovation)	27
2.4.2.1.2.	Le modèle de « demand pull » (La demande du marché qui induit l'innovation)	28
2.4.2.1.3.	Le modèle de la « boîte noire » de l'innovation	28
2.4.2.2.	Les modèles interactifs d'innovation	29
2.4.2.2.1.	Le modèle "Coupling" :	29
2.4.2.2.1.	Le modèle de liaison en chaîne :	30
2.4.2.3.	L'innovation ouverte :	31
CHAPITRE 2 : GÉNÉRALITÉS SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE		34
Section 1 : le concept de la performance		36
1.1.	Définition	36

1.2	Concepts associés de la performance	38
1.2.1	L'efficacité	38
1.2.2.	L'efficience	39
1.2.3	La pertinence	39
1.2.4	L'économie	39
1.3.	Niveaux de la performance	40
1.3.1.	La performance financière	40
1.3.2.	La performance organisationnelle	40
1.3.3.	La performance sociale	40
1.3.4.	La performance sociétale	40
1.3.5.	La performance commerciale	40
1.4.	L'indicateur de mesure de la performance	41
1.4.1.	Les types d'indicateurs de la performance	41
1.4.1.1.	Les indicateurs de rentabilité :	41
1.4.1.2.	Les indicateurs de productivité :	41
1.4.1.3.	Les indicateurs de la compétitivité :	42
1.4.2.	Les problèmes de mesure de la performance	42
1.4.2.1.	La validité des construits :	42
1.4.2.2.	La stabilité des critères :	42
1.4.2.3.	La précision des mesures :	43
1.4.2.4.	Généralisation :	43
1.4.2.5.	La pertinence théorique :	43
1.4.2.6.	Le niveau d'analyse :	43
1.5.	Les dimensions de la performance	44
1.6.	Les actions pour maîtriser et améliorer la performance	45
1.6.1.	La maîtrise de la performance	45
1.6.2.	La responsabilité des acteurs	45

1.6.3.	Les actions pour améliorer la performance	46
1.6.3.1.	La nature organisationnelle :	46
1.6.3.2.	La qualité du système d'information Il doit être capable :	46
1.6.3.3.	Evolution du rôle d'un contrôleur de gestion :	46
Section 2 : La performance commerciale		47
2.1.	Définition de la performance commerciale	47
2.2.	La fixation des objectifs	47
2.2.1.	La définition de l'objectif	48
2.2.2.	Les objectifs quantitatifs	48
2.2.3.	Les objectifs qualitatifs	48
2.2.4.	Les caractéristiques des objectifs	48
2.3.	Les déterminants de la performance commerciale	49
2.3.1.	La capacité de production	49
2.3.2.	La diversité de l'offre	49
2.3.3.	L'étendue du réseau de distribution	49
2.3.4.	La capacité financière des revendeurs	49
2.3.5.	La qualité de service	50
2.4.	Les leviers de la performance commerciale	50
2.5.	Les modes d'évaluation de la performance commerciale	51
2.5.1.	Le tableau de bord	51
2.5.2.	Principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale	52
2.5.2.1.	Nombre de clients recrutés et fidélisés	52
2.5.2.2.	Évolution du chiffre d'affaires	53
2.5.2.3.	Progression des parts de marché	53
2.5.2.4.	Excédent brut d'exploitation (EBE)	53
2.5.2.5.	Marge commerciale	53
2.5.2.6.	Chiffre d'affaires	53

2.2.1.	Définition de l'étude	71
2.2.2.	Définition du questionnaire	71
2.2.3.	Construction de l'échantillon	72
2.2.4.	Durée de l'enquête	72
2.2.5.	Description de questionnaire	72
2.2.6	Méthodes de traitement statistique :	73
Section 3 : Présentation, Analyse et Interprétation des Résultats		75
3.1.	L'analyse du questionnaire	75
3.2.	Synthèse et recommandations	103
CONCLUSION GENERALE		106
RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE		111
ANNEXES		116
TABLE DES MATIÈRES		124