

## **La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable**

M<sup>f</sup> ASMANI Arezki, Maitre assistant classe B, UMMTO.

M<sup>f</sup> AMDAOUD Mounir, Doctorant, paris 13.

E-Mail: [ghauz85@yahoo.fr](mailto:ghauz85@yahoo.fr)

E-Mail : [mamdaoud@yahoo.fr](mailto:mamdaoud@yahoo.fr)

Tel : + (213) 7 91 17 53 82

Tel : 06 48 58 14 27

## **Introduction**

L'environnement économique et social est aujourd'hui en train de se transformer et ce, de manière radicale sous l'effet conjugué, d'une part, d'une large diffusion des technologies de l'information et de la communication (T.I.C.). D'autre part, d'une montée du niveau général des connaissances et leur intégration dans des logiques productives, de plus en plus, soumises à un régime de concurrence fondé sur l'innovation continue et la création de ressources.

En ce début du 21ème siècle, l'innovation est diffusée dans les discours institutionnels (entreprises et collectivités locales..) comme une source de croissance et de progrès, le moyen privilégié d'un développement durable dans les pays industrialisés et d'une amélioration du niveau de vie des pays en voie de développement et ce, comme l'atteste le rapport des nations unies pour le développement (PNUD) de 2001, les innovations réalisées dans le domaine de l'alimentation, de la médecine, de l'informatique sont autant d'opportunités qui permettent à ces pays de s'engager dans un processus de développement.

Au niveau micro économique, l'innovation est utilisée, entre autre, avec efficacité par certaines entreprises comme vecteur de leur compétitivité. Toutefois elle est perçue par beaucoup d'autres comme une contrainte, un passage nécessaire voire obligé pour s'adapter aux évolutions de l'environnement : obsolescence technologique, ouverture à la concurrence internationale, exigence de différenciation des consommateurs.

En effet, l'innovation est devenue une dimension centrale du management de l'entreprise. L'intensité de la concurrence incite les entreprises à développer des produits et des modes organisationnels innovants. A cet effet, la mise sur le marché de nouveaux produits permet de demeurer en phase avec les attentes des clients ou de les stimuler. De même, l'amélioration continue des modes de fonctionnement interne est un moyen de maintenir et d'élever la compétitivité de la firme. Cependant, il ne suffit plus d'être réactif mais il faut aller au-delà et essayer de s'inscrire dans le proactif si l'on veut perdurer et améliorer notre position sur le marché.

L'activité de l'innovation revêt donc une dimension stratégique, elle détermine la capacité de l'organisation à surpasser ses concurrents dans la durée. L'innovation peut être utilisée pour asseoir différents types de positionnement stratégiques : renforcer ou acquérir un

avantage concurrentiel sur un marché existant, se positionner sur un nouveau marché sur lequel elle n'est pas présente, élargir le champ stratégique selon une dimension géographique.

D'où, certainement l'intérêt porté de plus en plus au management de l'innovation par l'entreprise à travers la création notamment de métiers dédiés au management pour l'innovation (chef de projet innovation, marketing de l'innovation...), les publications et recueils d'articles, et les colloques qui succèdent à un rythme accéléré.

On est loin des années 60, période durant laquelle seule la recherche et développement (R/D) faisait l'objet d'un management, désormais la problématique du management de l'innovation explore d'autres champs : l'écoute des besoins du marché, le savoir faire de toute l'entreprise. Le management de l'innovation recouvre donc un ensemble très varié d'actions interdépendantes dans l'espace et dans le temps.

Le management de l'innovation s'affirme comme véritable champs disciplinaire, et investit de plus en plus d'activités diversifiées et de décisions dans l'entreprise.

Toutefois, si cette tendance où l'innovation apparaît comme véritable facteur clé de succès qui nécessite d'être managée, à travers la création de conditions à l'intérieur de l'organisation qui facilitent une solution satisfaisante, est vérifiée dans le cas des économies occidentales, le cas des pays en voie de développement et plus particulièrement les cas de l'Algérie, où l'environnement concurrentiel est naissant suite à la récente libéralisation de l'économie est encore très peu analysé.

Cependant, en dépit des efforts mis en place et de la prise de conscience des enjeux, les pouvoirs publics algériens n'ont pas encore réussi à instaurer une véritable politique d'innovation afin de promouvoir le développement et la compétitivité des entreprises.

A cet état de fait, l'objectif de notre recherche s'attellera à s'interroger sur :

*Comment s'effectue la gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes ?*

## **I. Fondements et démarches de l'innovation**

L'innovation met en mouvement l'économie dans son ensemble. Cet acte est complexe car il fait participer une multitude d'acteurs économiques : entreprises, institutions publiques, individus. Tous jouent à des degrés divers un rôle fondamental dans le lancement, la coordination et la commercialisation de nouvelles marchandises et technologies. Mais comme les marchés d'aujourd'hui sont de plus en plus complexes et changeants, ces acteurs du projet commun d'innovation sont à la recherche de normes, de règles et d'institutions

adéquates à travers lesquelles, ils pourront organiser l'activité innovante afin de maîtriser les risques et les coûts.

L'organisation structurelle de ces acteurs et la gestion de ces interactions agissent comme des facteurs de succès de l'innovation et font objet de nombreuses réflexions dans les milieux académiques.

Et dans ce contexte, où les enjeux de l'innovation sont sans cesse croissants, les actions et décisions de management de l'innovation dans l'entreprise sont devenues de plus en plus présentes et instrumentalisées.

Toutefois, décortiquer les termes innovation ainsi que les différents termes qui vont faire objet dans ce travail devient une nécessité et nous allons procéder à leur explication.

### **I.1. Approche conceptuelle de l'innovation**

L'innovation est un terme polysémique, ses acceptions varient selon le contexte dans lequel elle est utilisée ainsi que des objectifs particuliers poursuivis en matière d'analyse ou de mesure. Les auteurs accompagnent souvent leur définition d'une typologie de l'innovation en vue de borner le champ sémantique.

Le dictionnaire le Robert, la définit comme étant « l'action d'innover est le résultat de cette action, c'est une chose nouvelle »

L'étude étymologique du terme innovation nous renseigne que le terme innovation vient du latin Novus qui signifie nouveau. Le concept serait apparu en 1927 et désigne le fait d'introduire dans une chose établie quelque chose de nouveau<sup>1</sup>. Autrement dit, c'est insérer de l'inconnu dans un connu.

Ces définitions de type encyclopédiques de l'innovation sont trop restrictives du fait, qu'elles ignorent les notions de compétence et de concurrence qui sont au cœur de l'analyse du phénomène d'innovation.

Pour Perrin (2001)<sup>2</sup>, ce foisonnement de définitions s'explique par deux grandes raisons :

- La confusion entre les notions suivantes : invention, innovation, découverte scientifique et développement technique.
- Le terme même de l'innovation car il désigne à la fois un processus, un résultat, ou les deux.

---

<sup>1</sup> Durieux F., « Management de l'innovation », éd. Vuibert, Coll. FNEGE, Paris, 2000, P.6.

<sup>2</sup> Perrin J., « Concevoir l'innovation industrielle, méthodologie de conception de l'innovation, », CNRS éditions, Paris, 2001, P.16.

Smail ait el hadj (1989)<sup>3</sup> abonde dans ce sens, pour lui le concept innovation a fait fortune du fait de sa richesse sémantique mais aussi de son image positive.

Cependant, nous pouvons dire que la perspective processuelle de l'innovation, dit autrement, une approche systémique de l'innovation, nous permet de rompre avec l'idée du déterminisme technologique, pour considérer les conditions organisationnelles propices au développement de l'innovation dans l'entreprise.

L'interdépendance entre innovations technologiques et innovations organisationnelles prend alors tout son sens, même s'il est encore difficile de démêler de manière précise la nature de l'influence de l'organisation sur la technologie ou de la technologie sur la structure organisationnelle.

Les innovations organisationnelles et technologiques s'inscrivent dans cette évolution lourde et participent à des degrés divers, et selon des entreprises, au processus d'adaptation et d'évolution de ces entreprises.

Par ailleurs, la gestion de l'innovation à travers une approche plus globale et intégrative des technologies et de l'innovation, apporte un nouveau regard sur la manière de manager l'innovation. Il ne s'agit plus seulement de proposer une boîte à outils aux managers pour évaluer et faire des choix mais également de proposer des méthodes et des procédures susceptibles d'activer le processus d'innovation de l'entreprise.

Outre, le succès de l'innovation est lié à la quantité d'échange d'informations et à la qualité de la coopération entre une multitude d'acteurs. L'innovation est par essence un processus interactif et la réussite de l'innovation dépend de l'activation de ces interactions multiples (interactions internes à la firme, interactions externes à la firme).

Ce renouvellement continu des éléments constitutifs de la firme (produits, technologies, structure, ressources humaines, marchés..) contribue à la maximisation de l'efficacité dynamique des firmes.

## **II. La place de l'innovation en Algérie**

L'analyse de l'organisation de l'entreprise algérienne d'aujourd'hui, montre que celle-ci, ne ressemble en rien à celle qui a prévalu durant la période de l'économie administrée, mais elle n'est pas pour autant devenue une entreprise capitaliste à l'instar de celle des économies avancées.

---

<sup>3</sup> Ait el Hadj S., « L'entreprise face à la mutation technologique », éd. D'organisations, Paris, 1984, P.21.

Les changements structurels observés dans l'environnement économique ont deux types de répercussions sur les entreprises. En premier lieu, sur l'organisation et en second lieu, sur la culture managériale ou la manière de gouverner les entreprises.

Sur le plan organisationnel, le contexte de transition et d'ouverture économique, pousse l'entreprise algérienne à améliorer son modèle organisationnel, peu hiérarchisé et faiblement flexible et ce, à travers un processus d'apprentissage.

Sur le plan culturel, l'entreprise algérienne délaisse sa fonction sociale inhérente à la période de planification et passe à une vision économique centrée sur la performance et la rentabilité, qui remet la satisfaction du besoin du client au centre de la démarche de l'entreprise. C'est toute la manière de penser, de faire et de procéder qui a changé.

La manière dont se conjuguent ces deux aspects, à savoir, organisationnels et culturels détermine les stratégies et politiques mises en œuvre par les entreprises algériennes notamment dans le domaine de l'innovation.

Par ailleurs, les dépenses en Algérie en matière de recherche et développement représentent moins de 1% du PIB. Cette faible part s'explique en grande partie par la faiblesse de la part du secteur privé dans l'investissement en recherche. L'innovation est plus ou moins présente dans les grandes entreprises (Sonatrach, Saidal, Cevital, etc.), cependant les PME ne participent pas assez aux activités de recherche et d'innovation. En l'absence de statistiques qui concernent l'innovation en Algérie, on prend comme indicateur le dépôt de brevets d'innovation, l'Institut National Algérien de la Propriété Industrielle (INAPI) a enregistré jusqu'à présent plus de 2000 inventions protégées par des brevets, dont 80% sont d'origine étrangère, les 20% restantes concernent les grandes entreprises nationales et très rarement les PME.

Les PME algériennes se caractérisent souvent par une insuffisance de capacités d'innovation. En effet, plusieurs obstacles entravent le développement des projets d'innovation dans ces entreprises. La plupart des entreprises de petite taille ont des ressources financières limitées. Pour financer les efforts de recherche et développement ou les investissements liés à l'innovation, ces entreprises se trouvent confrontées à l'obstacle de l'accès au financement externe. En Algérie les banques n'accordent pas assez de crédits aux PME, et il y a une absence de marché assurant une offre de capital-risque ou de capitaux d'amorçage.

Un autre obstacle qui entrave le développement de l'innovation dans les entreprises de petite taille est le manque d'information sur les évolutions technologiques.

Il y a un manque de maîtrise des technologies et des nouveaux savoirs pour soutenir le processus de l'innovation. En effet, les compétences internes des PME algériennes (chercheurs, techniciens, agent de production et de commercialisation, etc. devant pouvoir absorber les opportunités technologiques) sont faibles et ce, par faute de non existence de soutien financier des pouvoirs publics à la formation pour les petites et moyennes entreprises afin d'améliorer leur compétence.

La mise en place de politiques publiques d'aide à l'innovation est d'une grande importance pour faciliter l'émergence du processus de l'innovation dans les PME. Les aides financières en faveur de ces entreprises ont pour objectif de soutenir les investissements liés à l'innovation et l'effort de recherche. Les relais et les structures d'appui (CALPI<sup>4</sup>, CACI<sup>5</sup>) permettent aussi aux petites et moyennes entreprises de réunir les connaissances et les savoir-faire et facilitent les transferts de technologies, afin de favoriser le développement des projets d'innovation.

## **II.1. Organismes de recherche et d'aide à l'innovation en Algérie**

### **a) La politique de recherche scientifique en Algérie**

Le système de recherche en Algérie est relativement récent et balbutiant si l'en le compare à ceux des pays développés. Les activités créatrices de création scientifique et technologique ont été reléguées au second plan. Chose qui a engendré un retard des plus marquants dans la course technologique. Toutefois, ce n'est qu'en 1998, qu'on retrouve la première tentative qui tente de remédier à cette carence, à travers le vote de la loi n°98-11 du 22 Août 98, portant la loi d'orientation et de programme quinquennal sur la recherche scientifique et le développement technologique.

Cette loi réaffirme que la recherche scientifique et le développement technologique constituent des priorités nouvelles, à travers la création notamment de 590 laboratoires de recherche dans les différents établissements de l'enseignement supérieur.

Cette loi reste très particulière, car il ne prend pas en compte tous les aspects du blocage (absence de cahier de charge, obligation de résultats...).

Ceci étant, l'Algérie dispose de plusieurs organismes et agences de diffusion de la recherche et d'aide à l'innovation ainsi que du transfert technologique.

---

<sup>4</sup> Chambre Algérienne Locale de la Production industrielle

<sup>5</sup> Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie

En effet, le réseau de la recherche scientifique compte à lui seul 18 établissements dont dix (10) centres de recherches, cinq (5) unités de recherche et trois agences de recherches, en plus des laboratoires de recherche dans les différentes universités du pays<sup>6</sup>.

Le premier fait, qui apparaît clairement en Algérie est qu'il n'y a pas à proprement parlé de politique nationale de recherche en Algérie. Les structures en place semblent assez bureaucratiques avec une action très limitée. Le rapport Med best étaye cette vision en pointant du doigt la fragilité du lien entre industrie et science, et l'absence de place pour les associations de recherche ou groupement d'ingénieur, etc.<sup>7</sup>

### **b) Organismes de recherche et de valorisation de la recherche en Algérie**

Depuis de nombreuses années, l'Algérie a mis en place plusieurs organismes et agences de diffusion de la recherche et d'aide à l'innovation et au transfert de technologie, comme le montre le tableau ci-dessous :

**Tableau N°01 : Institutions de recherche en Algérie**

<b>Organismes</b>	<b>Création</b>	<b>Dissolution</b>	<b>Remplacement par</b>
Organisme National de la Recherche Scientifique (ONRS)	1973	1983	-
Centre d'Information Scientifique et Technique et de Transfert Technologique (CISTT)	1974	-	CERIST (1985)
Conseil Supérieur de la Recherche Scientifique et Technique (CSRST)	1982	-	-
Unités de Recherche Scientifiques et Techniques	1983	-	-
Centres de Recherche créés au sein des Administrations Centrales	1983	-	-
Commissariat à la Recherche Scientifique et Technique (CRST)	1984	-	-
Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique (CERIST)	1985	-	-
Centre de recherche en économie appliquée pour le développement (CREAD)	1985	-	-

<sup>6</sup> [http://www.mesrs.dz/etablisements\\_rech.php?eetab=1](http://www.mesrs.dz/etablisements_rech.php?eetab=1), (consulté le 01/04/2012).

<sup>7</sup> ANIMA – Réseau Euro-méditerranéen des Agences de Promotion des Investissements, « La méditerranée intelligente : Innovation, pôles technologiques et attraction de l'investissement », in *Notes et documents ANIMA n°9*, Agence Française pour les Investissements Internationaux / Marseille Innovation, Avril 2005, P.35

Haut Commissariat à la Recherche (HCR)	1986	1990	
Centre de Développement des Techniques Avancées (CDTA)	1988	-	-
Centre de Développement des Energies Renouvelables (CDER)	1988	-	-
Commissions intersectorielles de promotion, de programmation et d'évaluation de la recherche scientifique et technique	1992	-	-
Conseil National de la Recherche Scientifique et Technique	1992	-	-
Agence Nationale pour le Développement de la Recherche Universitaire (ANDRU)	1995	-	-
Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique (ANVREDET)	1998	-	-
Association Algérienne pour le Transfert de Technologies (@2t2)	2000	-	-

**Source :** MESRS et effort de synthèse

## **II.2 Pôles technologique, propriété intellectuelle et activité de veille technologique en Algérie**

### **a) Panorama des pôles technologique en Algérie**

A l'heure, où l'on parle de systèmes nationaux d'innovation ; de dynamique de clusterisation et de politique de compétitivité dans les économies développées, en vue d'aller plus loin dans la dynamique de création de connaissance, de créativité et d'innovation, l'Algérie peine à mettre en place cette jonction entre les universités et les entreprises.

Ainsi, malgré les mesures annoncées dans le projet de loi de 2006 sur la période 2006-2010 portant sur la mise en place de technopoles régionales à proximité des universités et centres industriels et agricoles, l'observation du terrain montre témoigne d'une toute autre réalité.

En effet, actuellement, il n'existe en Algérie qu'un seul projet de cyber parc ou parc technologique appelé cyber parc de Sidi-Abdellah. Il est le premier pôle technologique sur le territoire national, il a été lancé en 2001, et il s'articule sur trois districts : le parc technopolitain, le district d'innovation et les structures de soutien.

Le cyber parc de Sidi-Abdellah regroupera à terme, tous types d'entreprises, qu'elles soient locales ou étrangères offrant des produits et/ou services liés notamment aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Le parc technopolitain couvrira

les aspects liés à la production tels que la fabrication de composants. Il comprend aussi les activités relatives à la distribution, à la commercialisation des produits et services. Des centres de transfert de technologie, des incubateurs, des pépinières, des agences d'aide aux petites entreprises et un observatoire des TIC.

Le district d'innovation quant à lui, comprendra des centres de service, de recherche et de développement d'entreprises privées ou publiques, d'universités et de consortiums ou de laboratoires de recherche indépendants dans le domaine des nouvelles technologies.

Enfin, le pôle de soutien comprendra, un ensemble d'activité de loisirs et de commerce tels que les structures hôtelières, des établissements de restauration et des petits commerces de détails ainsi que des structures d'accueil pour entreprises.

Seul bémol, c'est que le parc souffre d'un retard dans l'avancement et le parachèvement des travaux. Selon les autorités compétentes, ce parc va servir les activités des TIC non seulement pour la région d'Alger mais pour tout le territoire national.

Parmi les objectifs assignés à ce parc on a :

- Créer un espace d'accueil dynamique pour les entreprises des TIC qui disposeront d'infrastructures high-tech et de bureaux intelligents.
- Développer l'emploi dans le secteur des TIC, d'accroître l'investissement du secteur privé, de stopper la fuite des cerveaux en offrant aux jeunes diplômés des emplois.
- Accroître le taux de création et d'essaimage d'entreprise orientée TIC et enfin développer un fort secteur TIC exportateur.

En dehors de ce projet, il n'existe en Algérie aucune autre forme d'agglomération scientifique et technologique. Néanmoins, l'Algérie est en train de mettre en place des mécanismes d'encadrement des petites entreprises, par recours aux concepts de pépinières et d'incubateurs<sup>8</sup>.

Le décret du 25 Février 2005 définit les pépinières d'entreprises comme des établissements publics à caractère industriel et commercial qui peuvent se présenter sous l'une des formes suivantes :

Incubateur : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets dans le secteur des services.

Atelier relais : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets dans le secteur de la petite industrie et les métiers de l'artisanat.

---

<sup>8</sup> Kendel H., « Stratégie de développement de la PME dans le secteur des ISMMEE en Algérie », Mémoire de DEA : Veilles et Intelligence Compétitive/ CRRM Marseille, Septembre 2003, P.80.

Hôtels d'entreprises : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets issu du domaine de la recherche.

Ces futures pépinières auront pour objet :

- De développer une synergie avec l'environnement de l'entrepreneuriat ;
- De participer l'animation économique dans le lieu d'implantation ;
- De favoriser l'émergence de projets innovants et de soutenir les nouvelles créations d'entreprises ;
- De pérenniser les entreprises accompagnées à travers un meilleur suivi ;
- Devenir à moyen terme, un élément de la stratégie de développement économique.

Suite à la promulgation de ce décret, de nombreux autres décrets exécutifs portant sur la création de pépinière ont été publiés dans 11 wilayas (Alger, Sétif, Constantine, Oran, Laghouat, Batna, Blida, Tlemcen, Annaba, El Oued et Tizi-Ouzou).

Cependant, il existe très peu d'études de terrain qui rendent compte de la portée des ces structures et de leur effets sur le développement technologique et économique.

Par ailleurs, il nous semble pertinent de noter que l'Algérie possède un parc national important de zone industrielle<sup>9</sup> et de zone d'activité<sup>10</sup>. En effet, on recense 70 zones industrielles et plus de 500 zones d'activité. Seulement, la quasi-totalité de ces espaces industriels sont caractérisés par une situation de précarité chronique depuis plusieurs années maintenant.

Devant l'urgence de la situation, les pouvoirs publics ont entamés des programmes de réhabilitation de ces zones en vue de les impliquer de manière efficace dans l'activité économique.

Ce tour d'horizon illustre de manière notable, l'absence de formes d'agglomération scientifique au sens strict et ce malgré les divers potentialités dont dispose le pays.

---

<sup>9</sup> Zone industrielle : Zone pouvant accueillir des établissements dits « classés pour la protection de l'environnement ». Elles peuvent être de taille importante, pour l'implantation d'industries « lourdes » ou plus modeste.

<sup>10</sup> Zone d'activité : Outil majeur de la politique de développement économique des collectivités, la zone d'activités est entendue comme « un espace aménagé selon une démarche volontariste par un agent économique en vue d'être commercialisé à des entreprises ou à des organismes, afin que ceux-ci puissent exercer leur activité économique ». Sa finalité doit être de répondre au mieux aux besoins des entreprises autant pour les fixer durablement sur le territoire que pour les attirer lors de leur recherche d'un site d'implantation.

### **III. Illustration d'innovation en Algérie : cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM)**

#### **III.1. Présentation de l'entreprise :**

a) **Présentation :** L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est issue de la restructuration de la société nationale de fabrication et de montage du matériel électronique SONELEC en 1983<sup>11</sup>. ENIEM a été chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers et disposait à sa création de :

- ❖ L'ENIEM a été transformée juridiquement en société par action (SPA) le 08 Octobre 1989 s'est vue doter d'un capital social de 40.000.000,00 DA.
- ❖ Détenue dans sa totalité par la société de gestion des participations SGP INDELEC, ce dernier a connu bien des évolutions, estimé à 2.957.500.000,00 DA en 1996 et atteint les 10.279.800.000 DA en 2009.

#### **b) Les objectifs, missions et cibles de l'ENIEM**

##### **❖ objectifs :**

L'ENIEM comme toute entreprise est à la poursuite d'objectifs tels que :

- L'amélioration du chiffre d'affaire ;
- La satisfaction des clients ;
- Le maintien de sa position concurrentielle et la conquête des marchés extérieurs ;
- La maîtrise et la réduction au maximum des coûts de production ;
- L'amélioration du design de ses produits.

Aussi en conformité avec sa politique environnementale, l'ENIEM se fixe les objectifs suivants:

- L'amélioration e la gestion des déchets et la formation du personnel la dessus ;
- La rationalisation de la consommation des énergies et des fluides ;
- La prévention des risques de pollution et la sensibilisation des parties intéressées ;

##### **❖ Les missions de l'ENIEM :**

L'entreprise possède pour mission la production, le montage et le développement et recherche dans les différentes branches de l'électroménager, notamment :

- Les appareils domestiques ménagers tels que: les réfrigérateurs, les cuisinières,...etc ;
- Les appareils d'éclairage ;
- Les produits sanitaires.

---

<sup>11</sup>Documents internes du service des ressources humaines de l'unité cuisson.

#### ❖ **Les cibles de l'ENIEM:**

- Réduction des déchets générés de 2% ;
- Elever le niveau de tri des déchets à 40% ;
- Réduire les stocks morts de 6% ;
- Ratio consommation d'eau/production < à 20 mètre cube /tonne ;
- Ratio de consommation d'énergie électrique/production < à 635 Kwh/ tonne ;
- Ratio de consommation de gaz/production < à 1.76 KTH/ tonne ;
- Mesurer les rejets atmosphériques ;
- Former des agents sur l'environnement ;
- Continuer la sensibilisation des fournisseurs agents agréés et les sous-traitants sur l'environnement

### **III.2. Diagnostic synthétique sur l'évolution et l'innovation au sein de l'ENIEM**

#### **a) Structuration organique**

Comme toutes les entreprises l'ENIEM est subdivisée en différentes fonctions et ce, pour permettre une meilleure efficacité dans chaque département. Cette forme d'organisation permet aussi de distinguer les fonctions principales et les fonctions auxiliaires.

#### ❖ **En termes de planification (planification et contrôle de gestion):**

- Mesure des objectifs fixés et les réalisations, puis déterminer les causes des écarts et enfin, élaboration des plans correctifs ;
- Elaboration de rapports par rapport aux budgets pluriannuels, lors du redressement interne devenu business plan qui va en 2020 chose demandée par la tutelle « ISGP ». A cet effet, il y a une enveloppe pour la mise à niveau et ce, pour le développement de nouveaux projets dans le but d'accroître les parts de marché ;
- Elaboration d'un PLD plan de développement ;
- Anticipation sur le marché par rapport à la concurrence
- Moderniser deux produits (constituent 70% de l'entreprise, 300D.350S)
- Envisager la production de réfrigérateurs de 420L pour compléter la gamme 2014.
- Essayer d'améliorer les délais de réalisation pour ce faire appel à des bureaux d'études externes par consultation des appels d'offre et ce, à l'échelle internationale. Chose qui est en cours (causes : les ingénieurs internes manquent de compétences) ;

- Détection de fournisseurs locaux pour lesquels il y a une préférence même à 25% plus chère (instruction émise pour stimuler la production nationale) ;

**❖ En termes de contrôle :**

- l'objectif est la vérification de l'adéquation entre le prévu et le réel ;
- identifier les causes et faire en sorte d'y remédier : il y a une consultation en cours pour la rénovation au sein de l'entreprise ; cette rénovation va être sanctionnée d'un plan de développement qui portera sur trois ans jusqu'à 2015 et les investissements inscrits sont : le renouvellement des équipements, modernisation de certains produits et lancement de nouveaux produits (à base d'étude faite par le service commercial et dans le but d'élargir les parts de marché et l'augmentation du chiffre d'affaire)
- élaboration de rapports (rapports hebdomadaires, rapports d'activité mensuels, rapports d'activité trimestriels, rapports d'activité annuels.

**Remarque :** en 2012 ENIEM a connu un retard en approvisionnement et ce, est dû à l'application du code du marché (amendements). D'ailleurs l'ENIEM a fait même des propositions par rapport au code du marché. Elle a même fait des réserves pour la tutelle

**❖ En termes de politique qualité :**

Face aux enjeux économiques, l'ENIEM a mis en œuvre et a développé un système de management de qualité conforme au référentiel international ISO 9001/2008.

Cette politique de qualité basée sur l'amélioration continue des processus se manifeste par la volonté de la Direction Générale à:

- Comprendre les besoins présents et futurs des clients et y répondre efficacement en mettant à leur disposition des produits et des services compétitifs.
- Développer la culture de l'entreprise et le professionnalisme du personnel.
- Améliorer en continue l'efficacité du système de management de la qualité.

**❖ En termes de politique environnementale:**

La politique environnementale de l'ENIEM s'inscrit dans le développement durable en intégrant un management proactif dans le domaine de la protection de l'environnement.

Pour y parvenir l'ENIEM se base sur la prévention de toute pollution, la préservation des ressources, la sensibilisation et la formation, la responsabilité et l'implication de son personnel.

Pour cela, l'ENIEM a décidé de s'engager dans une démarche volontaire d'amélioration continue en mettant en place un système de management environnemental selon le référentiel ISO 14001/2004.

La direction générale met à disposition les moyens nécessaires à la réussite de se projet.

**Les engagements:**

- Respecter les exigences légales et réglementaires en vigueur.
- Prévenir et maîtriser les risques de pollution qui peuvent être générés par nos activités.
- Améliorer la gestion des déchets (papier, emballage, consommables informatiques, déchets des processus,...).
- Rationaliser les consommations d'énergie.
- Améliorer la communication avec les parties intéressées (internes et externes).
- Continuer la formation pour améliorer la compétence du personnel.
- Continuer l'amélioration de l'efficacité du système de management environnemental.
- Mener des revues de direction.

**b) synthèse des points forts et points faibles dans la gestion de l'ENIEM**

❖ **Points forts :**

- Organisation formalisée principales fonctions managériales, prises en charge par l'organigramme ;
- Existence d'une activité organisation et informatique ;
- Existence d'une activité planification et contrôle de gestion ;
- Existence d'une activité approvisionnement et commercialisation ;
- Existence d'une activité techniques et développement ;
- Séparation tranchée entre les domaines relevant du fonctionnel et ceux relevant de l'opérationnel ;
- Existence de procédures clairement définies. La certification a permis de disposer de procédures de gestion.

❖ **Points faibles :**

- Structure organisationnelle générale comportant trop de niveaux hiérarchiques ;
- Délais de production et d'approvisionnement assez longs ;
- Manque de maintenance même s'il existe une activité maintenance et outillage.

## **Conclusion**

Les entreprises évoluent de plus en plus dans des environnements où les avancées technologiques et l'innovation sont des facteurs essentiels pour l'obtention d'avantages concurrentiels. Pour tous les pays, l'innovation est devenue une préoccupation majeure, et des mesures et des politiques sont arrêtés pour la mise en place d'un système national d'innovation. En tant que composantes constitutives du système national d'innovation (SNI), l'entreprise, notamment la PME, constitue le principal vecteur et le principal milieu de l'innovation (Niosi, Bellon et Saviotti, 1993).

La valorisation des ressources dans des projets d'innovation contribue largement à bâtir et à maintenir des avantages concurrentiels. L'innovation, dans ce sens, n'est plus l'exception, elle devient la règle et s'inscrit de façon permanente dans la vie des organisations. L'innovation est un processus interactif qui met en jeu de nombreux acteurs dans les entreprises et dans leur environnement. Les interactions se développent dans des réseaux plus ou moins formels et dans des systèmes d'alliances qui rompent avec la conception qui fait de l'innovation un phénomène exogène (Gaffard, 1990).

Plus loin encore, le processus d'innovation apparaît comme « un processus d'apprentissage où les capacités internes et externes de l'entreprise se combinent dans des interactions avec son environnement ». La capacité d'innovation des firmes se construit à partir d'une part de leur aptitude à acquérir de l'information dans le cadre d'interactions avec l'environnement, notamment l'insertion dans des réseaux, d'autre part de leur capacité à intégrer et traiter cette information, dans le cadre d'interactions internes, afin de générer de nouvelles connaissances.

Pour les petites entreprises, le rôle du dirigeant apparaît prépondérant dans la construction de ces aptitudes. Les relations qu'il entretient avec ses différents partenaires, notamment les fournisseurs spécialisés, et son insertion dans des réseaux semblent déterminer sa capacité à acquérir des connaissances. Mais ce sont les caractéristiques organisationnelles propres à l'entreprise qui déterminent sa capacité d'absorption, donc de production de nouvelles connaissances matérialisées dans des innovations.

L'activité d'innovation est plus que jamais au centre de l'entreprise ; la capacité d'innovation de l'entreprise y est le résultat de l'interaction d'une multitude de facteurs organisationnels et institutionnels : la structure et la stratégie, la gestion des ressources

humaines, la culture d'entreprise, l'environnement et les actions des pouvoirs publics. Plus que cela, la capacité d'innovation de l'entreprise dépend de sa capacité à optimiser la combinaison des dits facteurs.

Ainsi, l'innovation est un fait global, qui interpelle la société dans ses différentes dimensions, économique, sociale, culturelle. Même si, notre travail s'est limité à explorer les pratiques de l'intérieur de l'entreprise, en soulignant, lorsque c'est nécessaire, ses interactions avec l'environnement.

En Algérie, les dépenses en matière de recherche et développement représentent moins de 1% du PIB. Cette faible part s'explique en grande partie par la faiblesse du secteur privé dans l'investissement en recherche. L'innovation est plus ou moins présente dans les grandes entreprises, cependant les PME ne participent pas assez aux activités de recherche et d'innovation. En l'absence de statistiques qui concernent l'innovation en Algérie, si on prend comme indicateur le dépôt de brevets d'innovation, l'Institut National Algérien de la Propriété Industrielle (INAPI) a enregistré jusqu'à présent plus de 2000 inventions protégées par des brevets, dont 80% sont d'origine étrangère, les 20% restantes concernent les grandes entreprises nationales et très rarement les PME.

Outre, l'innovation se heurte, et c'est un problème central, à l'absence de politique d'innovation au sein des entreprises algériennes, d'activités d'innovation programmées et organisées et pour lesquelles l'entreprise affecte spécifiquement des ressources matérielles, immatérielles, humaines et financières. Ceci s'explique, d'une part au niveau de l'entreprise par « la faiblesse » des interfaces, l'inadéquation des modes organisationnels et des schémas de communication-information, absence de programmes de valorisation des compétences et des qualifications, l'insuffisance des ressources financières et enfin le caractère inadéquat des « schémas » culturels en déphasage avec l'esprit d'innovation et de créativité.

Les entreprises algériennes plus particulièrement les PME se caractérisent souvent par une insuffisance des capacités d'innovation. En effet, plusieurs obstacles entravent le développement des projets d'innovation dans ces entreprises. La plupart des entreprises de petite taille ont des ressources financières limitées. Pour financer les efforts de recherche et développement ou les investissements liés à l'innovation, ces entreprises se trouvent confrontées à l'obstacle de l'accès au financement externe. En Algérie les banques n'accordent pas assez de crédits aux PME, et il y a une absence de marché assurant une offre de capital-risque.

Un autre obstacle qui entrave le développement de l'innovation dans les entreprises de petite taille est le manque d'information sur les évolutions technologiques. Il y a un manque

de maîtrise des technologies et des nouveaux savoirs pour soutenir le processus de l'innovation. En effet, les compétences internes des PME algériennes (chercheurs, techniciens, agent de production et de commercialisation, etc. devant pouvoir absorber les opportunités technologiques) sont faibles. A ce titre, il faut souligner qu'en Algérie il n'existe pas de soutien financier des pouvoirs publics à la formation pour les petites et moyennes entreprises afin d'améliorer leur compétence.

La mise en place de politiques publiques d'aide à l'innovation est d'une grande importance pour faciliter l'émergence du processus de l'innovation dans les PME. Les aides financières en faveur de ces entreprises ont pour objectif de soutenir les investissements liés à l'innovation et l'effort de recherche. Les relais et les structures d'appui permettent aussi aux petites et moyennes entreprises de réunir les connaissances et les savoir-faire et facilitent les transferts de technologies, afin de favoriser le développement des projets d'innovation. En ce qui concerne les relais et les structures d'appui, il existe la Chambre Algérienne Locale de la Production Industrielle (CALPI) dont la mission est d'accompagner les PME afin de leur faciliter l'acquisition des nouveaux investissements (les nouvelles technologies), et la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI) qui a pour rôle de fournir des informations aux entreprises sur les évolutions technologiques, les marchés et les produits.

Cependant, les actions de ces structures en faveur des PME sont limitées. En dépit des efforts et de la prise de conscience des enjeux, les pouvoirs publics algériens n'ont pas encore réussi à instaurer une véritable politique d'innovation afin de promouvoir le développement et la compétitivité des entreprises.

Enfin, l'ENIEM est l'une des entreprises algériennes qui essaie d'innover et de prospérer à travers l'acquisition de nouvelles technologies, la formation continue de son personnel ainsi que l'acquisition des certificats internationaux pour la conformité de son produit. Chose qui est appuyée par l'état. Cependant, le chemin est long et est plein d'obstacles, surtout, à l'ère de l'évolution perpétuelle du marché ainsi qu'à la rude concurrence imposé par ce dernier.

## **Bibliographie**

### **Ouvrages :**

- Adam M.-C., Farber A., « Le financement de l'innovation technologique », PUF, Paris, 1994.
- Ait el Hadj S., « L'entreprise face à la mutation technologique », éditions D'organisations, Paris, 1984
- Bouba-Olga O., « L'économie de l'entreprise », éditions du seuil, 2003
- Bouteiller S., Uzunidis D., « La gouvernance de l'innovation : marché et organisation », L'Harmattan, Paris, 2007.
- Brousatail J.,Frery F., « le management stratégique de l'innovation »,Dalloz, Paris, 1993,L'Harmattan, Paris, 2007.
- Clark, K. B., Fujimoto, T., “Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry”, MA: Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Corbel P., « Technologie, innovation, stratégie », Lextenso, Paris, 2009.
- Devaux F., « La boîte à outils du responsable R/D », Dunod, Paris, 2010
- Durieux F., « Management de l'innovation », Vuibert, Coll. FNEGE, Paris, 2000.
- Farchy J., Benhamou F., « Droit d'auteur et copyright », La découverte, Paris, 2007.
- Fernez-Walsh S., Romon F., « Management de l'innovation : de la stratégie aux projets », Vuibert, Paris, 2006.
- Fernez-Walsh S., Romon F., « Dictionnaire du management de l'innovation », Vuibert, Paris, 2008.
- Fernez-Walsh S.,Romon F., « Management de l'innovation : de la stratégie aux projets », Vuibert, Paris, 2010.
- Garette B.,Dussauge P., Durand R (coord.), « Strategor », Dunod, Paris, 2009.
- Greffe et ali, « Encyclopédie économique »,Economica, Paris, 1990.
- Julien P.A. & Marchesnay M., « L'entrepreneuriat », Economica, Paris, 1996.
- Le bas C., « Economie de l'innovation », Economica, 1995.
- Morin J., Seurat R., « Le management des ressources technologiques », éditions D'organisation, Paris, 1989.
- Mustar P. et Penan H. (dir), « Encyclopédie l'innovation », Economica, Paris, 2003.
- Nonaka I. & Takeuchi H., « The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation », Oxford University Press, 1995.

- Ouvrage collectif, « stratégie, structure, décision, identité : politique générale d'entreprise, Dunod, Paris, 1997.
- Perrin J., « Concevoir l'innovation industrielle, méthodologie de conception de l'innovation, », CNRS éditions, Paris, 2001.
- Porter M., « L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Interéditions, Paris, 1986.
- Porter M., « L'avantage concurrentiel des nations », Interéditions, Paris, 1993
- Rothwell R., Zegveld W., "Reindustrialization and Technology", New York, 1985
- Rogers E., « Diffusion of innovations », the free press, 4th edition, New York, 1995
- Schumpeter J., « Théorie de l'évolution économique », Dalloz, Paris, 1935.

### **Articles :**

- Akrich M., Callon M., Latour B., « A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : l'art de l'intéressement », *Gérer et Comprendre*, juin 1988.
- Arthur D. Little, « Stratégies et technologies », Actes European Management Forum, Davos, 1981.
- Ayerbe C., Mitkova L., « Organisation interne de l'entreprise et valorisation des interventions technologiques protégées », 13ème conférence de l'AIMS, 2, 3 et 4 juin 2004.
- Ayerbe C., « Innovation technologique et organisationnelle de PME innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative de mécanismes de diffusion », 12ème conférence de l'AIMS, 2003.
- Barreyre P.-Y., « Typologie des innovations », *Revue Française de Gestion*, janvier – février 1980, PP.9-15.
- Becker S. W., Whisler T. L., « The Innovative Organization : A Selective View of Current Theory and Research », *Journal of Business*, vol. 40, 1967.
- Cohendet P., Gaffard J-C., « L'innovation et entreprise », in Greffe X. et ali, encyclopédie économique, Economica, Paris, 1990.
- Cohendet et al., « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémologiques : le cas de linux », *Revue Française de Gestion*, n°146, 2004.
- Cohendet P., « Innovation et théorie de la firme », in encyclopédie de l'innovation, Economica, Paris, 2003.
- Cooper J. R., « A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation », *Management Decision*, vol. 36, n°8, 1998.