

---

---

## imitation : Premier pas vers l'innovation

BOUACHA Faouzia LALAOUI Amor

### Résumé

La société contemporaine est fondée sur la connaissance, richesse durement accumulée, nécessitant un changement organisationnel basé sur l'acquisition de nouvelles ressources et compétences, origine de tout avantage concurrentiel ; ces ressources et compétences peuvent être requises essentiellement à travers deux leviers majeurs : l'innovation et /ou l'imitation

Dans ce contexte, de maintes entreprises, notamment celles des pays en voie de développement se posent la question « doivent on innover ou imiter pour conserver son avantage concurrentiel, que choisirons d'être lièvre ou bien tortue ?

C'est autour même de cette fameuse question souvent posée par les entreprises que s'articule la problématique de ce papier, une attention particulière est accordée à l'entreprise algérienne, aujourd'hui plus que jamais confrontée à de nombreux changements provenant essentiellement de la concurrence qui s'annonce lourde jour après jour.

### INTRODUCTION

La société contemporaine est fondée sur la connaissance, richesse durement accumulée, nécessitant un changement organisationnel basé sur l'acquisition de nouvelles ressources et compétences, origine de tout avantage concurrentiel ; ces ressources et compétences peuvent être requises essentiellement à travers deux leviers majeurs : l'innovation et /ou l'imitation

Dans ce contexte, de maintes entreprises, notamment celles des pays en voie de développement se posent la question « doivent on innover ou imiter pour conserver son avantage concurrentiel, que choisirons d'être lièvre ou bien tortue ?

C'est autour même de cette fameuse question souvent posée par les entreprises que s'articule la problématique de ce papier, une attention particulière est accordée à l'entreprise algérienne, aujourd'hui plus que jamais confrontée à de nombreux changements provenant essentiellement de la concurrence qui s'annonce lourde jour après jour, après surtout les accords de coopérations avec l'union européenne et l'adhésion prévue à l'OMC!

Ce papier s'intéresse particulièrement aux choix stratégiques de

l'entreprise algérienne en matière d'innovation et/ou d'imitation, mais avant d'arriver là, maintes points sont traités, à savoir essentiellement :

- Les notions ressources/capacité/ compétence et leur relation avec les stratégies d'adaptation, l'innovation et l'imitation ;
- L'innovation : concept, types, avantages et inconvénients
- L'imitation : une étude critique
- Cas de l'entreprise algérienne et le paradoxe innovation/imitation

### 1/ INNOVER, IMITER : POURQUOI ?

Chose sure, l'entreprise se nourrit et vit grâce à son avantage concurrentiel ; or depuis la nuit des temps les économistes cherchaient à savoir la source inépuisable ; si elle existe bien sur de ce phénomène. En revenant en arrière, on trouvera peut être une réponse à cette problématique, plus spécialement dans « la théorie des ressources » dont ses racines sont apparues pour la première fois en 1959 avec les apports de Penrose, qui en s'intéressant à la diversification des entreprises, avait notait le rôle des ressources propres aux firmes dans le phénomène. L'idée que les ressources doivent faire l'objet d'une théorie reparait au début des années 80 ; notre remarquable rénovateur de stratégie Michael Porter soulignait dans la même année dans son livre : « lorsqu'on s'interroge sur la cause de la profitabilité des entreprises, les réponses viennent principalement du secteur, de la position de la firme sur son secteur (de son pouvoir de marché notamment) ou des produits qu'elle met sur le marché. Dans son article de 1984, Wernerfelt pose une question centrale : qu'est ce qui fait qu'une firme est plus performante que d'autres sur longue période ? Et il ne trouve de réponse ni dans le secteur (dans le même secteur, certaines firmes sont durablement plus performantes que d'autres), ni dans la position de la firme sur le marché, ni dans les produits qu'elle développe. Il arrive finalement à déterminer un facteur de performance durable qui se trouve au sein de la firme et a donc recours à la notion de ressources : chaque firme s'efforce de créer et de développer des ressources qui lui assurent un avantage persistant sur ses concurrents, cet avantage tient soit aux propriétés de ressources elles mêmes, soit à la capacité de la firme à acquérir ces ressources en rendant difficile aux concurrents cette acquisition( Wernerflet avance la notion de « arrière de ressource »)[ressources position barrier] [Philippe MOATI , les stratégies d'adaptation des entreprises : éléments d'analyse, cahier de recherche N 160, octobre 2001<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Voir site web : <http://www.credoc.fr>

Barney (1991) reprend le développement de la théorie de Wernerfelt, pour lui l'enjeu est de rendre l'idée de départ plus opérationnelle : comment une ressource peut être à l'origine d'un avantage concurrentiel persistant ? il précise premièrement que la théorie s'intéressait aux ressources organisationnelles (le capital physique, le personnel sont certes nécessaires mais peuvent facilement s'acheter entre firmes et ne constituent pas des avantages concurrentiels durables), il a ensuite déterminé quatre critères qui peuvent faire d'une ressource procédée un avantage concurrentiel persistant, à savoir :

- La ressource doit être créatrice de valeur (elle doit contribuer de manière décisive à l'efficacité de la firme) ;

- Elle doit être rare ;

- Elle doit aussi être difficile à imiter

- Elle ne doit pas exister de ressources facilement substituables.

Makadok (2001) va poursuivre cette voie, en attirant l'attention à la notion de capacité «la théorie des capacités dynamiques », voir Teece, Pisano et Shuen, 1997), car l'avantage concurrentiel naît en déployant les ressources pour en faire des capacités dynamiques qui optimisent la mobilisation combinée des ressources, ce sont ces capacités qui sont donc difficilement transférables et imitables.

A ce stade de développement, la théorie des ressources stipule donc que, sous certaines conditions, les ressources peuvent contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel persistant et qu'une gestion sur le long terme des capacités peut permettre d'optimiser l'exploitation et le développement des ressources.

Les ressources et capacités peuvent être gérées et développées, en ayant recours à l'apprentissage organisationnel, les savoirs et les compétences, surtout cognitives et individuelles constituent une catégorie de ressources stratégique de première importance.

Ces courants de littérature se réclament de l'héritage d'Edith Penrose 1959. Penrose analyse la firme comme une collection de ressources productives, ces ressources se composent d'actifs physiques (équipements productifs, matières premières, stock de produits finis...) et de ressources humaines. L'organisation administrative de l'entreprise conditionne la manière de combiner et d'utiliser ces ressources, qui définit la nature des services productifs effectivement rendus par les ressources. Ce sont donc les services productifs, et non les

ressources elles mêmes, qui constituent les inputs du processus de production et qui sont à l'origine des capacités de la firme.

Deux catégories de ressources peuvent être identifiées selon leur origine (Philippe MOATI les stratégies d'adaptation des entreprises : éléments d'analyse, cahier de recherche N 160, octobre 2001 ,p7:

Les ressources génétiques, qui peuvent être tangibles ou intangibles, se définissent par leur caractère échangeable : machines standards, bâtiments, produits, logiciels, licence autorisant l'utilisation d'une marque ou d'une technologie, main d'œuvre disposant d'une qualification générique, informations et connaissances du domaine public cédées à titre onéreux...

Les ressources spécifiques se distinguent avec leur caractère propre à l'entreprise au sein de laquelle leur champ de déploiement se trouve limité. Ces ressources peuvent être présentes dans l'un des trois grands sous ensembles :

Le système technique (caractéristiques de l'outil de production) ;

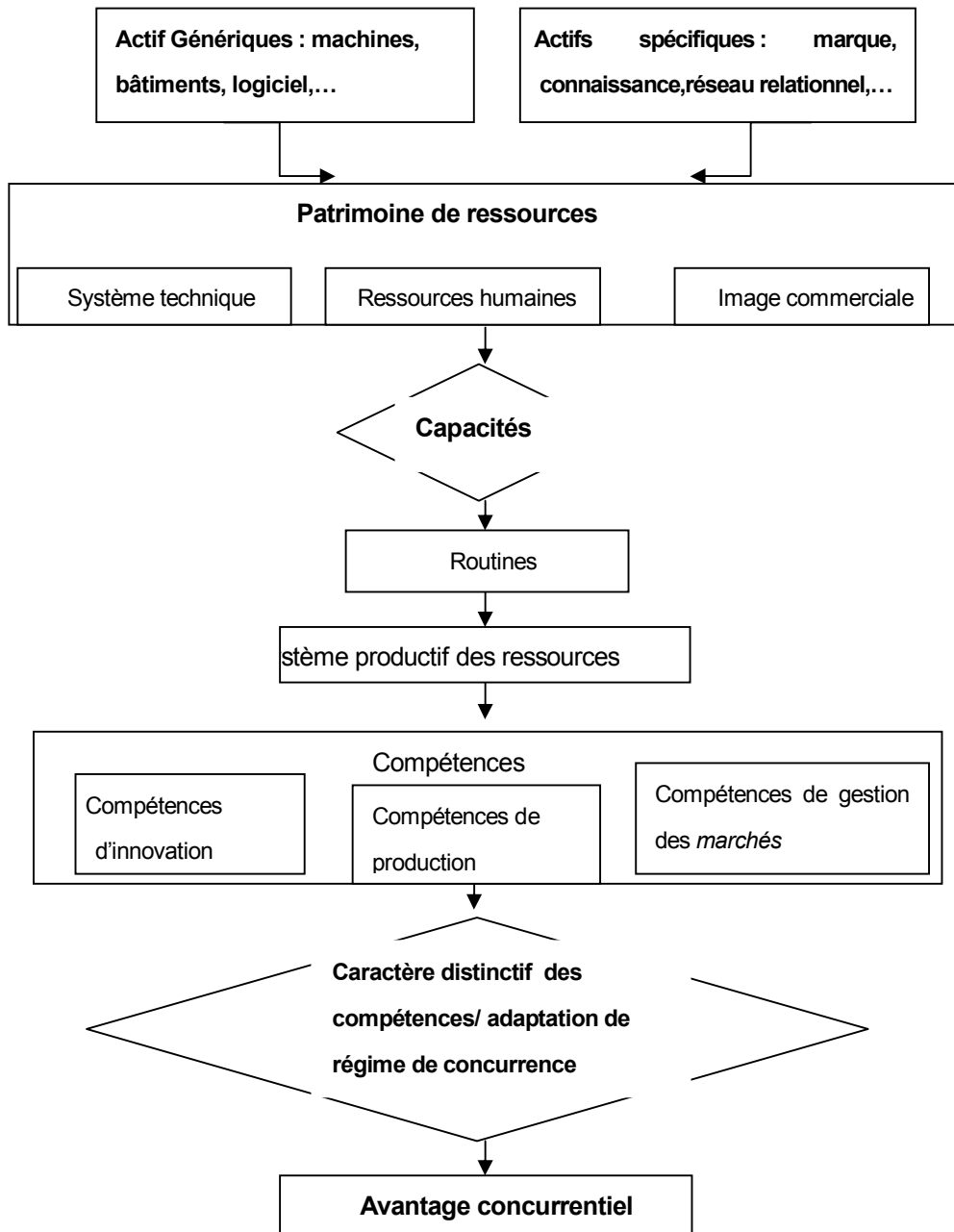
- Les ressources humaines (dépositaires de savoirs et de compétences individuelles ; - L'image commerciale de l'entreprise (sa réputation, son portefeuille de marque...) Ces ressources vont être mobilisées par l'intermédiaire des capacités de l'entreprise, a leur tour peuvent être classées en deux catégories :

Les capacités organisationnelles : renvoient à la fois aux structures de la firme et à ses capacités à définir des processus ;

Les capacités stratégiques : sont d'ordre supérieur, elles sont mobilisées au cours de la définition des grands axes de la stratégie.

Quelles soient stratégiques ou organisationnelles, les capacités, peuvent être décomposées en capacités d'innovation, capacités de production et capacités de gestion des marchés, comme montre la figure ci-dessous :

Figure 01 : Des ressources à l'avantage concurrentiel



Source :Philippe MOATI, les stratégies d'adaptation des entreprises, p09

Acquérir de nouvelles ressources et/ou capacités ou les développer est un processus stratégique de changement de comportement engagé par une firme en vue d'améliorer ou tout au moins de stabiliser ses résultats, ce changement est reconnu sous le terme de « stratégie d'adaptation » ; à partir de là, une typologie de stratégies d'adaptation peut être construite selon que l'adaptation porte sur les ressources et/ou sur les capacités, en vue de la construction de nouvelles compétences permettant la mise en œuvre de nouveaux comportements .

- Les stratégies d'adaptation élaborées à partir des ressources et des capacités existantes : ses stratégies d'adaptation reposent fondamentalement sur les capacités managériales de la firme (Christensen [1996]), c'est-à-dire sur l'aptitude du management à mobiliser et organiser les ressources de la firme pour créer un avantage compétitif ;

- Les stratégies d'adaptation par le transfert de capacités à travers le changement organisationnel ou l'adaptation majeure

La transformation des capacités peut suffire à ouvrir de nouvelles opportunités stratégiques et générer de nouveaux avantages concurrentiels par une meilleure valorisation des ressources.

Une première source de transformation des capacités de la firme découle de l'accumulation tacite d'expériences dans le cours de l'activité courante, ce type d'apprentissage tend à améliorer les routines de travail sans changer leur nature, on parle ici d'adaptation majeure.

La mise en œuvre de nouveaux comportements peut imposer à la firme des transformations de ses capacités (création de routines nouvelles, des changements organisationnels radicaux sont alors nécessaires).

- Les stratégies d'acquisition de nouvelles ressources : la façon d'acquérir de nouvelles ressources diffère, selon qu'il s'agisse de ressources génériques ou stratégiques :

Les ressources génériques ont la possibilité d'être acquises sur un marché, leur seul problème est la possibilité d'accès aux ressources financières nécessaires ;

Les ressources stratégiques ou spécifiques sont au cœur de l'avantage concurrentiel, elles présentent la spécificité d'être imparfaitement échangeables et imitables

On peut conclure que les buts stratégiques de la firme exigent la mobilisation de nouvelles ressources spécifiques, on distingue dans ce constat [Depyre C., retour sur la théorie des ressources, le Libellio d'aegis, num 1, novembre, pp.9-14] :<sup>1</sup>

---

1 voir site web : <http://hal.archives-ouvertes.fr>

→ Les leviers internes de mobilisation de nouvelles ressources spécifiques : tels l'innovation et la formation,...

→ Les leviers externes : tels l'imitation et l'achat de compétences et la coopération interentreprises,...

Parmi ces leviers, l'innovation et l'imitation sont d'une importance cruciale, allant voir chacun de ces leviers avec plus de détail :

### **1.1 INNOVATION, INVENTION ET CHANGEMENT :**

L'innovation fut longtemps la grande oubliée de la théorie économique et les grands économistes classiques s'y sont peu intéressés, David Ricardo est le premier économiste qui a tenté de la définir dans le domaine de l'agriculture « les améliorations en agriculture sont de deux espèces : les unes augmentent la force productive de la terre et les autres nous font obtenir ses produits avec moins de travail » [Alain Villemeur , innovation : pourquoi l'Amérique gagne]<sup>1</sup>

#### **1.1.1 L'INNOVATION**

Elle est définie comme l'application industrielle et commerciale d'une découverte ou d'une invention ; c'est donc le processus qui conduit une entreprise à proposer un produit, un procédé, un service nouveau ou différent.

Par opposition, l'invention est une découverte d'ampleur très variable portant sur des produits ou des procédés et qui reste au stade de l'expérience et du prototype, il ya donc beaucoup plus d'inventions que d'innovations puisque le passage de l'une à l'autre suppose une entreprise, un gestionnaire.

AIT AL HADJ S résume ces différences ainsi « l'innovation se distingue de l'invention par le fait que cette nouveauté scientifique ou technique a connu ou est en train de connaître une mise en valeur économique au sein de l'entreprise. L'innovation se distingue du simple changement par le fait que l'innovation s'appuie sur des dispositifs et des actions matérielles spécifiques d'ordre technologique au sens large » [Ait el Hadj.S. , encyclopédie de gestion, Economica, 1989, p1629]<sup>2</sup>

J. Schumpeter (1935) distingue cinq formes d'innovation : création d'un produit nouveau, satisfaction d'un nouveau besoin, amélioration de la qualité d'un produit, conquête de débouchés, nouvelles méthodes de production.

Aujourd'hui l'innovation es surtout étudiée au niveau technologique mais

---

1 Voir site web : <http://www.villemeur.fr/media/innovation.pdf>

son champ s'étend à tous les domaines de la gestion : <sup>1</sup> [Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI, organisation et gestion de l'entreprise, édition Dunod, 2002, p66]

Les innovations à dominante technologique il est habituel que l'innovation technologique dans l'entreprise puisse prendre des formes différentes, selon son champ d'application, ou son intensité technologique, ou bien encore suivant son objectif : <sup>2</sup> [C.BUSSENAULT ET M.PRETET: organisation et gestion de l'entreprise, Édition Vuibert, 1991, pp. 117-118]

L'innovation de produit et l'innovation de process :

L'innovation de produit ou innovation externe permet à l'entreprise de lancer des concepts de produit complètement nouveaux ou d'offrir de meilleurs produits que ceux présents sur le marché, en offrant plus de fonctionnalités ou en remplissant ses fonctionnalités d'une façon meilleure ;

Les innovations de process ou innovation interne est destinée à améliorer les performances de rapidité, de souplesse et de qualité de l'entreprise en s'appuyant généralement sur des améliorations technique

L'innovation de rupture et l'innovation d'adaptation : selon le concept de cycle de vie technologique, chaque technologie passerait par une phase expérimentale, puis de croissance forte, suivie de phases de maturité et de saturation. C'est principalement dans cette dernière phase que se pose le problème de l'innovation, et on distingue :

l'innovation réactive de l'innovation proactive, selon que l'entreprise lance une action d'innovation en réagissant à des menaces immédiates, ou qu'elle stimule l'innovation pour se donner une marge supérieure d'initiative.

Les innovations à dominante commerciale ou de niche: par exemple défricher de nouveaux segments,

Les innovations à dominante organisationnelle : par exemple, de nouveaux modes de travail, ...etc.

Les innovations à dominante socio-institutionnelle, de nouvelles lois par exemple.

Dans tous cas de figure, il apparait clairement que l'innovation dans tous ses aspects a comme finalités majeures:

Maximiser la compétitivité de l'entreprise, sa différenciation ainsi que sa souplesse d'adaptation dans un monde en perpétuelle évolution ;

Déjouer les menaces créées par la turbulence technologique et s'approprier toutes les opportunités qu'elle peut générer.



## 1.1.2 DEMARCHE DE L'INNOVATION:

### Qui innove ?

L'innovation comme on a déjà souligné, est un processus interne pour développer de nouvelles ressources et compétences, cela exige :

De Créer et maintenir un environnement qui place l'amélioration des performances au dessus de tous le reste : cela suppose une direction engagée et convaincue que la survie en matière de compétitivité dépend de l'innovation ;

### Comment innove t on ?

Andrall A. PEARSON préconise cinq démarches principales pour innover : <sup>1</sup> [l'innovation à tout prix, Harvard l'expansion , numéro 52, printemps1989]

Le processus d'innovation commence d'abord par la création d'environnement propice à l'innovation, ainsi que la fixation d'objectifs particuliers, notamment une cible précise (concurrent majeur ou concurrents locaux dont on cherche à réduire l'avantage concurrentiel); Cela suppose un grand courage pour la prise de risque.

Structurer l'organisation de manière à permettre aux idées nouvelles d'avoir la priorité sur les exigences liées au fonctionnement normal de l'entreprise : quatre éléments doivent être réunis :

- Un passionné pour faire aboutir l'innovation ;
- Un dirigeant pour gérer les ressources nécessaires ;
- Un mélange de créatifs et d'opérationnels ;
- Un processus permettant la circulation rapide des idées.

Ces quatre éléments peuvent être mis en œuvre grâce à des réunions de groupes ponctuelles ou régulières.

Définir clairement un objectif stratégique permettant à l'entreprise d'orienter ses efforts en matière d'innovation de façon réaliste et en vue d'obtenir des résultats concrets sur le marché : il s'agit de cibler le domaine de l'innovation pour éviter une dispersion coûteuse, cela suppose une idée claire du type d'avantage concurrentiel recherché et donc une connaissance approfondie de l'entreprise et son environnement.

Savoir chercher les bonnes idées prometteuses, cela peut par exemple reposer sur les méthodes de créativité

La bonne exploitation des idées à toute vitesse, en s'appuyant sur toutes les ressources de l'entreprise (humaines, financières, techniques,...), sans

oublier le rôle des efforts marketing lors du lancement (publicité, offres d'essais,...)

### ***En quoi porte l'innovation ?***

L'innovation au sein de l'entreprise peut toucher soit le produit, les procédés et aussi l'organisation.

### **1.2 L'IMITATION :**

L'imitation, phénomène à la mode depuis 1980, avec la diffusion des pratiques de « benchmarking » de la part des cabinets de conseil, en imitant l'entreprise tente d'identifier les sources du succès d'autres entreprises, d'acquérir de nouvelles compétences par l'observation des comportements de ses firmes modèles, soit concurrentes ou appartenant à un autre secteur mais exposés à des problématiques de compétitivité et des buts stratégiques similaires en tentant de les reproduire en interne.

L'imitation semble constituer une voie rapide et peu coûteuse d'acquisition de nouvelles ressources, elle apparaît aussi comme un moyen de réduire l'incertitude dans le contexte contemporain de marchés de turbulences ou le problème d'asymétrie d'information est fréquent; l'étude, déjà ancienne, de Mansfield et al. [1981] a mis en évidence, à partir d'un échantillon de 48 innovation de produits, des coûts d'imitation et des délais correspondant approximativement aux deux tiers de ceux de l'innovation originale, aussi une étude du cabinet Ernst and Young<sup>1</sup>, portant sur 525000 références (nouveaux codes EAN) de produits de grande consommation introduites sur le marché en 1997 dans six grands pays européens, ne dénombrait que 1.4% de produits innovants, pour 76.7% de produits considérés comme simples copies de produit leader.

### **De quoi doit-on disposer pour imiter ?**

L'imitation n'est pas du simple copiage! Un environnement interne et externe adéquat est indispensable :

#### **Les dispositifs internes :**

D'abord il ne faut pas imiter n'importe qui et n'importe comment ! la première question qui se pose lorsque la volonté d'imiter est présente, c'est :

#### **Qui imiter ?**

Pour imiter il faut être sélectif, tout en adoptant les pratiques qui s'adaptent avec ses conditions et culture

#### **Comment imiter ?**

L'imitateur avant tout doit comprendre le sens de l'action elle-même et comprendre son intérêt et sa pertinence ;

Il doit ensuite disposer d'un bagage de ressources et compétence nécessaire pour accueillir la connaissance externe et bien l'exploiter, un niveau

1 Résultats publiés dans LSA, n 1634, juin 1999, pp. 52-53

satisfaisant de développement est nécessaire aussi; k.Pavitt (1992) avance « l'information nouvelle issue d'une innovation n'est pas librement échangeable, ni gratuite d'accès aux autres firmes. Il faut qu'il y est un préalable pour pouvoir utiliser les fruits de la RetD des autres firmes »

Le recours à l'information externe nécessite en parallèle un système de veille technologique et concurrentiel ad-hoc, la capacité d'observation de l'imitateur doit être grande, elle est le moyen sûr pour rester branché au réseau scientifique, selon T.Offerman et J. Sonnemans (1998) : « l'imitation peut se faire à travers trois mécanismes qui relèvent de « l'observation » : l'observation des propres expériences d'un acteur, l'observation des expériences des autres entreprises dans le présent et l'observation des expériences passées des autres firmes, la capacité d'observation peut être considérée comme une condition d'imitation » [Ghalia Benyahia., la stratégie d'imitation, université d'Oran ]<sup>1</sup>

La capacité d'observation exige d'être consolidée par une capacité dite d'absorption, telle que D. Levinthal (1999) la nomme, elle signifie la capacité de reconnaissance de la valeur , d'assimilation et d'exploitation d'une nouvelle information ou une reconnaissance à des fins commerciales, elle remplit donc deux fonctions complémentaires : <sup>2</sup>[ Ghalia Benyahia., la stratégie d'imitation, op.. cit., pp. 08-10]

La première c'est la compréhension et l'exploitation des nouveaux progrès dans le domaine donné ;

La deuxième c'est de pouvoir fournir une meilleure évaluation de l'intégration des innovations existantes, ainsi qu'une meilleure prévention des développements ultérieures possibles».

Ainsi W.Cohen et D.Levinthal (1989) insistent sur cette idée et ajoutent :

« L'imitation n'est aisée que s'il ya des efforts préalables de recherches, et une capacité pour acquérir, assimiler et adapter ces connaissances externes ».

Selon les auteurs, l'imitation dépend du stock des connaissances premières (l'investissement propre à l'entreprise en recherche et développement et aussi de la capacité d'assimiler et d'utiliser la connaissance externe, ce qui est essentiellement du rôle de la R et D interne.

### **Les dispositifs externes**

La réussite de l'imitation nécessite aussi en externe l'appartenance de l'entreprise à des réseaux, la réputation, une bonne connaissance des utilisateurs potentiels et une forte relation avec eux, afin de pouvoir faciliter l'entrée sur le marché. La proximité avec l'entreprise de

<sup>1</sup> Voir site web : <http://scribd.com/doc/2222581/La>

référence (innovatrice) peut faciliter le rapprochement de l'entreprise imitatrice de son environnement externe, sa cible envisagée surtout, cette proximité peut être :

- Géographique : elle facilite l'accès et l'échange d'informations ;
- Industrielle ou organisationnelle : elle signifie des modes de production ou d'organisation proches, cela facilite l'apprentissage organisationnel ;
- Culturelle : elle fonde des représentations qui facilitent l'émergence de rationalités collectives

### ***En quoi porte l'Imitation ?***

Comme l'innovation, l'imitation peut toucher essentiellement les produits, les processus ainsi que les modes organisationnels.

### ***2. INNOVER OU BIEN EMITER : QUE CHOISIR ?***

Vu les objectifs précédemment cités de l'innovation, son aspect stratégique et organisationnel est clair ! L'innovation constitue un puissant levier d'action mais il apparaît qu'il est difficile de faire des choix stratégiques dans ce domaine car les indicateurs font défaut !

Deux raisons principales poussent aujourd'hui les entreprises à rechercher la nouveauté dans tous ses états : l'environnement fortement concurrentiel et le développement technologique qui a atteint tous les secteurs, économiques notamment. De là l'innovation s'applique à tous les domaines et engendre des changements qui sont autant des menaces ou des opportunités selon que l'entreprise initie les changements ou en subit les conséquences en raison de l'action de ses concurrents. Vue ce contexte est il nécessaire d'innover pour exister ?

La revue littéraire riche en la matière, peut nous guider à éclaircir cette problématique, mais ne nous apporte en aucun cas une réponse exhaustive, les pratiques managériales restent toujours des choix propres à chaque firme selon son contexte et ses objectifs !

L'innovation peut être connue comme une stratégie d'acquisition de nouvelles ressources spécifiques (des connaissances) permettant à l'entreprise d'améliorer l'adaptation de son offre aux exigences de son environnement concurrentiel, Audretsch [1995] montre qu'elle peut être une stratégie de compensation, particulièrement fréquente parmi les petites entreprises souffrant d'une dimension inférieure à la taille minimale optimale, comme elle peut être une stratégie de contrôle lorsqu'elle autorise la firme innovante à introduire une rupture dans les

règles du jeu concurrentiel en vigueur sur son marché. Il est donc clair que petite ou grande firme peut être intéressée par l'innovation, mais la réalité montre que pas tout le monde innove !

En effet, la capacité d'innover dépend essentiellement de l'activité de Recherche et Développement de l'entreprise, et donc automatiquement de l'importance des moyens financiers engagés dans ce chemin, ces moyens ne peuvent néanmoins servir à rien sans les compétences individuelles, qui constituent aussi la mémoire vivante de l'entreprise, c'est pour cette raison qu'une démarche d'innovation peut ne pas aboutir à rien en l'absence surtout de compétences humaines nécessaires, c'est l'idée qui a été montrée à travers une étude faite sur un échantillon d'entreprises américaines par Audretsch [1995] qui a pu trouver une faible corrélation entre le budget de R D et l'intensité de l'activité innovatrice.

Quant au processus d'innovation, il nécessite un modèle en chaîne « chain-link model » de Kline et Rosenberg [1996], où des retours d'information remontent régulièrement d'aval en amont à la suite des processus d'essais et d'erreurs qui sont menés. Ainsi c'est l'ensemble des grandes fonctions de l'entreprise qui est mobilisée au cours du processus d'innovation, et les connaissances technologiques de la firme sont revendiquées à chacune des étapes de ce processus. Le principal objectif est de réduire le temps de gestation de l'innovation et le délai de mise sur le marché, surtout que le cycle de vie des produits se réduit de jour en jour). Les transformations en chaînes que peuvent subir les structures ainsi que les routines de travail chez les entreprises ayant la volonté d'innover, constituent pour beaucoup d'entre elles des freins et des facteurs d'échec, sans oublier aussi que le processus d'innovation implique une grande ouverture sur l'environnement extérieur, notamment le milieu académique afin de bénéficier des progrès de la science, et aussi au près des clients pour mieux orienter l'innovation dans le sens de leurs désirs et besoins. D'autres objectifs comme le partage des risques ou la mutualisation des ressources, exploiter les complémentarités... peuvent être recherchés en collaborant avec des concurrents des fournisseurs, des distributeurs...etc.

Enfin le succès technologique ne signifie pas forcément un succès commercial, surtout pour l'innovation radicale de produit, des efforts commerciaux et marketing (réputation, circuit de distribution, service après vente performant,...) sont nécessaires pour éduquer les utilisateurs potentiels et atténuer leur situation d'incertitude.

L'innovation est un mets complexe et délicieux à la fois qu'on ne peut découvrir sa recette magique sur le coup ! Peut-on alors trouver refuge dans l'imitation ?

L'imitation comme choix stratégique a comme but de favoriser la croissance et le développement des firmes et mêmes des nations, l'exemple des Nouveaux pays industrialisés et du Japon est bien imposant <sup>1</sup> [Alain Villemeur, Innovation : pourquoi l'Amérique gagne ?] ; en réalité la vision de ces pays est axée sur l'apprentissage externe, l'imitation permet l'acquisition de connaissance à travers l'observation et l'assimilation de la connaissance, différente de la vision américaine qui relie la notion d'imiter à la notion de suivre, vision qui confond l'imitation avec la contrefaçon, or l'imitation est une stratégie active et non passive ! Bref cette dernière nécessite un certain degré d'expertise en engineering, orientée vers la baisse des coûts de la production et une grande capacité de recherche scientifique.

### *Vrai ou faux premier entrant ?*

« être premier entrant sur son marché réside un objectifs désiré par un grand nombre d'acteurs sur le marché, or comme explique Jean Marie... : le cimetière des entreprises est pavé de tombes de pionniers bientôt oubliés tels : OSBORNE (ordinateur portable), PEAPOD (supermarché en ligne) [Ducreux Jean Marie et Maurice Marchand -Tonel, Stratégie : les clés du succès concurrentiel, Édition d'Organisation, 2004, p 139].

Plusieurs raisons expliquent le succès des suiveurs, tout d'abord le suiveur bénéficie de l'expérience accumulée par le pionnier et s'affranchit ainsi des phases de tâtonnement initiales si coûteuses ;

Les coûts de développement produits sont inférieurs d'un tiers aux coûts des innovateurs, pour les innovations process (ex. : production) l'analyse est encore plus criante. On sait les auteurs disent que les brevets sont souvent inefficaces et ne découragent pas les copieurs. Enfin développer une marque est difficile et consomme du temps et de l'argent, le risque est grand de se retrouver à court de cash avant d'avoir atteint la position voulue !

Cela nous laisse penser, que le fait d'arriver le premier ne doit être pas une fin en soi ! Alors que faire ?

Les auteurs proposent d'utiliser un outil d'analyse simple des cash flows, cet outil peut guider les managers à prendre une décision concernant cette problématique :

---

**1 Voir site web : <http://villemeur.fr>**

**Présentation de l'outil :**

La position d'un entrant potentiel sur l'axe horizontal de la matrice est déterminée par une réponse précise et argumentée à une série de questions liées aux caractéristiques du marché considéré. Par exemple, on se demandera à quel point le profil des marchés/ clients favorise le premier entrant. Il faudra également quantifier les économies d'échelle potentielles, anticiper la forme de la courbe d'expérience liée au produits/ services considéré, chiffrer les investissements nécessaires. En cas d'incertitude important, le degré d'incertitude du marché devra être évalué ;

D'autre part (axe vertical), tout bon pionnier devra analyser l'adéquation de son projet avec ses ressources propres (ex. ressources R et , financières, matières premières,...), relativement par rapport à ses concurrents, dès lors quatre types se dessinent :

**Vautour quadrant A :** On trouve notamment les suiveurs opportunistes qui savent tirer parti d'une meilleure organisation des ressources pour s'imposer.

**Médaille d'or quadrant B :** assurent à ses occupants un avantage concurrentiel durable, on y trouve des premiers entrants mais souvent aussi des suiveurs efficaces, qui ont su profiter des faiblesses des premiers entrants, ex. Kodak (1960 ou 3M face à Du Pont,...

**Intello quadrant C :** est un quadrant de danger, il cible le bon marché mais n'a pas toujours le talent nécessaire

**Le suicidaire quadrant D :** est celui qui se lance dans un marché où la possibilité de réussite du premier entrant est faible tout en manquant de ressources néces: **Figure 02 : Outil d'analyse des cash flows**

**Cohérence du projet et des ressources propres à**

Vautour A	Médaille d'or B
Suicidaire D	Intello C

Marché propice au premier entrant

Source : Ducreux et Maurice Marchand Tonel, .stratégie : les clés du succès concurrentiel, 2004, p 169

### 3. L'ENTREPRISE ALGERIENNE ET LE PARADOXE INNOVATION/

## IMITATION

La mondialisation a profondément modifié les facteurs de compétitivité au niveau international, l'internationalisation des échanges qui s'est manifestée par une libéralisation et une ouverture plus poussée de l'économie mondiale, aboli les frontières des nations, s'appuyant sur la compétitivité au niveau des produits et de la technologie afin de produire des avantages concurrentiels à l'échelle planétaire. Selon la nouvelle définition de la concurrence mondiale, les avantages de la compétitivité sont plus liés à la qualité de l'environnement de l'entreprise (infrastructure/ institutions) et aux qualifications et capacités organisationnelles, techniques et managériales à même de permettre aux entreprises et à l'économie d'un pays de s'adapter et de s'intégrer au nouveau contexte de mondialisation. A l'évidence, l'entreprise qui maîtrisera les principes du management moderne aura une avance déterminante sur ses concurrents.

Aujourd'hui plus que jamais, la conservation de l'avantage concurrentiel est devenue la condition sine qua non du succès des entreprises et preuve de compétitivité, la majorité des entreprises algériennes entrent dans la catégorie des PME/PMI, l'entreprise algérienne reconnaît bien l'importance de l'innovation, si les statistiques révèlent que 60% à 70% des PME dans les pays de l'OCDE sont innovantes, il faut se poser la question de la proportion des PME algériennes qui innovent ou qui s'intéressent au moins à l'imitation?

En effet la problématique innovation /imitation dans l'économie algérienne est d'une actualité nouvelle, car la reconfiguration récente de l'économie en faveur d'une logique de marché en est la raison principale, depuis la démonopolisation, le secteur privé représente aujourd'hui près de la moitié de la valeur ajoutée du total national, et le nombre de PME privées a doublé en l'espace de 10 ans (CNES, 2002). Le processus de transition s'est matérialisé par une privatisation par le bas de l'économie et beaucoup de PME ont vu le jour.

Du point de vue organisationnel, l'entreprise algérienne contemporaine ne ressemble pas à celle qui a prévalu durant la période de planification, ni à une entreprise purement capitaliste à l'occidentale. Les changements structurels observés dans l'environnement économique ont eu des répercussions sur les organisations elles mêmes; elles concernent deux volets essentiels dans l'entreprise: l'organisation et la culture managériale.

Du point de vue de l'organisation, l'entreprise algérienne se situe dans une phase de transition économique et même son système organisationnel est en phase d'apprentissage et d'amélioration.

De celui de la culture managériale, elle est entre deux cultures, la culture



traditionnelle héritée de la période de planification souvent conservatrice et celle moderne ouverte à la créativité et au changement.

Peu d'études empiriques nous donnent une idée sur le choix des entreprises algériennes en matière d'innovation ou d'imitation, parmi les études significatives, on peut citer:

L'étude de Boukhalfa BENAMAR (innovation et économie de marché en Algérie: cas des IAA, 2004 <sup>1</sup>, et l'étude de Khelloudja MEGHERBI, Mouhamed ARABI (septembre 2005)<sup>2</sup>.

La première étude réalisée auprès de 10 entreprises agroalimentaires en Algérie se situant dans deux régions: Bejaia et Alger, considérées comme les plus importants pôles agro industriels du pays, elle a été réalisée en entretien avec les chefs d'entreprises ou leurs dirigeants, Boukella et Bouaita (2002) dans l'une des rares contributions sur l'évolution récente dans le secteur des IAA( industries agroalimentaires) en Algérie notent l'importance grandissante de ces industries tant du point de vue de la création des richesses que de leur participation active à l'alimentation de la population. En effet sur un total de 207 949 PME privées, 13058 opèrent dans le secteur des IAA (année 2002), soit un taux de 6.3% (ministère de la PME). L'étude a pris en considération 3 types d'innovations: de produit, de procédé et de conditionnement.. L'enquête indique aussi sur la base des réponses des chefs d'entreprises que le but de l'innovation c'est de conquérir des parts de marché en conservant des avantages concurrentiels, quant aux nouvelles pratiques d'organisation, la plupart des entreprises déclarent que leurs entreprises sont en phase d'apprentissage organisationnel (voir tableau 02)

**Tableau: Types des innovations réalisées par les entreprises enquêtées**

Types innovation	Produit	Procédé	Conditionnement
Fréquence	75%	45%	75%

**Source:** Boukhalfa BENAMAR, Innovation et économie de marché en Algérie

Culture d'entreprise: qui favorisent lorsqu'il le faut l'innovation de produit ou de procédé afin de conserver son avantage concurrentiel, sans être convaincue de la nécessité de l'innovation organisationnelle.

Place de la demande dans le processus d'innovation: l'innovation n'est

<sup>1</sup> Voir site web <http://www2.toulouse.inra.fr>

<sup>2</sup> Voir site web : <http://www.estimate-ird-fr/article153.html>

présente qu'à la demande du client.

La deuxième étude part de l'hypothèse qu'il existe un lien central entre l'activité d'innovation et la qualité des pratiques de gestion des ressources humaines, un accent particulier est mis sur le système d'information de l'entreprise. D'après l'étude, sur les 13 entreprises enquêtées, il n'y a que deux qui n'ont initié aucune activité d'innovation, dans les 11 autres cas, on peut recenser des efforts en matière d'innovation portant sur le produit, le procès ou l'organisation. Par ailleurs, c'est les entreprises privées qui font preuve de plus de dynamisme en matière d'activité d'innovation.

De façon générale, on constate le retard des entreprises algériennes en matière d'innovation, et cela remonte à un nombre de freins propres à l'entreprise ou relatifs à l'environnement, parmi eux, on peut citer <sup>1</sup> [Mustapha Hassen-Bey, entreprise algérienne, mise à niveau et performance économique, Thala Editions, pp. 33-36]:

- Sur information informelle et sous- informations formelles sont pratiquées indistinctement aussi bien par les responsables que par les subordonnés;

- Pas de formation en communication;

- Communication difficile le plus souvent orales, et où l'absence de transparence est prédominante;

- A l'exception de l'Internet dans une proportion encore limitée, il n'y a pas d'utilisation des TIC;

- Les entreprises publiques souffrent toujours d'un héritage (structure comportementale et modèle organisationnel) assez déphasé par rapport aux exigences de l'innovation: structures cloisonnées et peu communicatives, rétention de l'information considérée comme instrument de pouvoir;

- Culture de la société et de l'entreprise décourageant l'innovation;

- La plupart d'entreprises algériennes n'accordent pas d'importance au développement des compétences à travers la formation essentiellement

- Souvent suite au déficit de financement, Le recours au financement externe, notamment pour financer les projets d'innovation ou d'imitation est difficile et lent, des pratiques bureaucratiques de la part des banques sont habituellement présentes<sup>2</sup> [Abdekader Djeflat., les dix défis majeurs de

l'immatériel face à l'entreprise algérienne, Investir magazine, février-mars 2008/ n 24].

En parallèle, Le secteur des services en Algérie est très intéressé et contraint d'innover pour se différencier par rapport à la concurrence internationale potentielle agressive dans le cadre des accords d'association de l'Union européenne avec l'Algérie et l'adhésion prévue à l'OMC. En matière de service, le concept de différenciation est synonyme de vie. Prenons comme exemple le service bancaire, d'après les résultats d'un questionnaire réalisé par Mohamed cherchem [2006] auprès de 600 clients de chacune des banques publiques algériennes, à savoir : BNA, BEA, BDL, BADR, CNEP BANQUE , montre que « l'innovation bancaire est considérée de la part des clients des particuliers des banques publiques algériennes , comme le facteur important de différenciation et surtout du choix d'une banque »<sup>1</sup>[ Mohamed CHERCHEM, l'innovation marketing dans les services, cas des banques publiques algériennes]

Quant à l'imitation, en Algérie, le marché semble prometteur à cette voix stratégique, la majorité des Algériens avec un pouvoir d'achat restreint et une volonté d'être à la mode et suivre le mode de la surconsommation, voient dans les produits imités la solution qui joint l'utile à l'agréable. Plusieurs sociétés ont constaté cela et investi dans les produits imités, on cite comme exemple le secteur des cosmétiques et la parfumerie à Ghardaïa et Tipasa notamment <sup>2</sup>[Naima Chaouche, être glamour en Algérie, horizons-dz.com].

Vu donc le retard de notre pays en matière d'innovation et ses conditions rigoureuses, l'imitation peut apparaître le chemin le moins risqué pour acquérir au plus vite des connaissances nécessaires à tout changement organisationnel, surtout que l'Algérie comme c'est le cas de tous les pays en voie de développement sont frustrés de rattraper le retard et de joindre le train de la mondialisation, cela ne signifie en aucun cas copier n'importe quoi et n'importe comment, l'imitation comme on a déjà évoqué est une stratégie qui doit être bien réfléchie, bien choisie et parfaitement réalisée pour séduire le cœur de ses clients potentiels, cela ne signifie pas que le choix d'innover est une mauvaise décision pour l'entreprise algérienne, bien au contraire, nul ne peut nier ses avantages surtout à long terme, mais reste à choisir le chemin qui nous convient le mieux selon nos ressources, nos capacités, notre culture,... et qui s'adapte le mieux avec le contexte de l'environnement externe, arriver le premier n'est pas un but en soi, l'essentiel c'est de prendre le bon chemin !

---

1 Voir site web : [www.cdesoran.org](http://www.cdesoran.org)

2 Voir site web : <http://www.algerie.dz.com>

Partout ailleurs, quelque soit le choix effectué, des mesures de correction doivent être entretenues:

La valorisation des ressources dans les projets d'innovation ou d'imitation contribue largement à bâtir et à maintenir des avantages concurrentiels;

L'innovation ou l'imitation n'est pas une tâche d'une unité désignée dans l'entreprise, mais elle est un processus interactif qui met en jeu de nombreux acteurs dans l'entreprise et dans leur environnement

Les innovations se développent dans des réseaux plus au moins formels et dans des systèmes d'alliance qui rompent avec la conception qui fait de l'innovation un phénomène érogène, ce qui pousse à nouer des relations externes avec les universités, les bureaux d'études, les cellules de recherche,...etc.

La capacité d'innovation de l'entreprise est le résultat de l'interaction de multitudes de facteurs organisationnels et institutionnels (structure adéquate, capacités managériales,...);

Plus large encore, l'innovation et l'imitation ont le même père : l'apprentissage organisationnel, ce dernier est un fait global qui interpelle la société dans ses différentes dimensions, économique, sociale et culturelle, ce pendant, on ne peut envisager l'existence d'innovation ou d'imitation au niveau de l'entreprise au moment où la connaissance est marginalisée dans la société et peu récompensée.

l'entreprise algérienne doit les appréhender dans le processus d'innovation de façon régressante sans toucher à la stabilité de l'entreprise, car le changement organisationnel réussi est celui qui apporte ses fruits à long terme tout en introduisant des améliorations positives, calculées, bien placées et respectant l'environnement et ses spécificités.

### **CONCLUSION**

Tout le monde est d'accord sur le fait que l'objectif « être Premier/être Meilleur » est au-delà de toute discussion, bien évidemment si on dispose des armes qui sont dignes de cet objectif, d'ici là, est il logique de rester les bras croisés dans un monde qui n'attend personne? Apprendre de ses échecs, contempler l'arme d'autrui, essayer de faire une semblable, est l'un des chemins de l'apprentissage, voire du « Savoir » qui n'a pas forcément toujours une première voie, celle de l'innovation.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

### **OUVRAGES :**

1. C. BUSSENAULT ET M.PRETET: organisation et gestion de l'entreprise, édition

Vuibert, 1991

2. Ducreux et Maurice Marchand Tonel, .stratégie : les clés du succès concurrentiel, 2004
3. Jean Marie Ducreux et Maurice Marchand Tonel, .Stratégie : les clés du succès concurrentiel, Edition d'Organisation, 2004
4. Mustapha Hassen-Bey, entreprise algérienne, mise à niveau et performance économique, Thala Editions, pp. 33-36
5. Philippe MOATI , les stratégies d'adaptation des entreprises : éléments d'analyse, cahier de recherche N 160, octobre 2001, voir site web : <http://www.credoc.fr>

### **ARTICLES ELECTRONIQUES**

1. Alain Villemeur , innovation : pourquoi l'Amérique gagne, voir site web : <http://www.villemeur.fr/media/>
2. BOUKHALFA Benamar, innovation et économie de marché en Algérie : cas des IAA , voir site web <http://www2.toulouse.inra.fr>
3. Chaouche Naima, être glamour en Algérie, horizons-dz.com voir site web : <http://www.algerie.dz.com>
4. Depeyre C., retour sur la théorie des ressources, le Libello d'aegis, num 1, novembre, pp.9-14, voir site web : <http://hal.archives-ouvertes.fr>
5. Ghalia Benyahia.,la stratégie d'imitation, université d'Oran, voir site web : <http://scribd.com/doc/22225811a>
6. Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI, organisation et gestion de l'entreprise, edtion Dunod, 2002
7. Mohamed CHERCHEM, l'innovation marketing dans les services, cas des banques publiques algériennes, voir site web : [www.cdessoran.org](http://www.cdessoran.org)
8. MEGHERBI Khelloudja, Mouhamed ARABI, KHELFAOUI Hocine, l'innovation dans les PME en Algérie (région de Béjaia), voir site web : <http://www.estimate-ird-fr/article153.html>

### **REVUES :**

1. AIT EL HADJ.S. , Encyclopédie de gestion, economica, 1989, p1629
2. Abdekader Djeflat., les dix défis majeurs de l'immatériel face à l'entreprise algérienne, Investir magazine, février-mars 2008/ n 24.
3. Harvard l'expansion, l'innovation à tout prix numéro 52, printemps1989]