

L'accompagnement des projets d'innovation dans les PME

Mimouni Yassine

Centre universitaire Relizane

yassine19_mim@outlook.fr

Résumé Afin de promouvoir le développement des PME et soutenir leurs capacités d'innovation, l'accompagnement des projet innovants au sein des pme est un enjeu pour les pouvoirs publics qui ont mis en place des programmes et des dispositifs pour l'objectifs de soutien de la recherche et de l'innovation afin de constituer un tissu industriel diversifié formé de PME innovantes, les structures d'appui permettent aux PME de disposer des connaissances et des savoir-faire et facilitent les transferts technologiques afin de promouvoir les projets d'innovation L'article vise à caractériser les pratiques effectives de conception inter organisationnelle en PME. La connaissance de ces pratiques peut être utile aux acteurs, publics ou privés, qui accompagnent l'innovation dans ces organisations,

Mots clés : innovation, accompagnement des projets, pme, les pouvoir publics

Abstract :In order to promote the development of SMEs and support their innovative capacities, support for innovative projects within SMEs is an issue for public authorities which have set up programs and mechanisms for the objectives of support for SMEs. Research and innovation in order to create a diversified industrial fabric of innovative SMEs, support structures enable SMEs to have knowledge and know-how and facilitate technology transfer in order to promote innovation projects.

The paper aims to characterize the effective practices of interorganizational design in SMEs. Knowledge of these practices can be useful to the public or private actors that accompany innovation in these organizations; this study aims to identify the different structures and programs to support innovation in Algeria

Keys words: Innovation, project support, SME, public authorities, Algeria

Introduction

L'innovation constitue l'un des grands moteurs de la compétitivité, particulièrement lorsqu'elle est répétée. Un « régime de conception » entretenu, pérennisé et piloté lui est alors associé (Hatchuel & Le Masson, 2001).les PME se heurtent toutefois à des difficultés pour innover car elles ne possèdent ni les structures ni les ressources suffisantes, Conscients des difficultés éprouvées par les PME, les pouvoirs publics se sont appuyés sur les bonnes pratiques utilisées dans les grandes entreprises pour créer des dispositifs de soutien à l'innovation dans les PME. La coopération et l'innovation étant interdépendantes (Huet, 2006), la question est de savoir si les nouvelles pratiques de conception inter organisationnelle sont utilisables dans les PME. Peu de travaux de recherche se sont intéressés à ce sujet.

Article présente les outils d'accompagnement des projets innovants en PME. Son objectif était d'aider des entreprises dans la recherche de solutions novatrices pour un de leurs produits, Nous exposerons, dans un premier temps, les Approches du concept d'innovation et Nous décrirons ensuite la situation des pme par apport de l'innovation après avoir exposé les différents dispositifs d'accompagnement les projets innovants dans les pme et particulièrement en Algérie

1. Approches du concept d'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 concept d'innovation ne se laisse pas approcher si aisément.

C'est un terme pluriel soumis à des représentations contradictoires. À ses mythes s'opposent des fonctions méconnues. La modélisation de ses processus peut être vue comme « poussée par l'offre » ou « tirée par la demande ». L'élan, parfois utopique, de recherche d'un inédit rencontre par ailleurs fréquemment des obstacles

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. 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'innovation¹.

La définition la plus large de l'innovation est proposée par E. Rogers (1995, p. 11). Elle est « une idée, une pratique ou un objet qui paraît nouveau à un individu ou à une autre entité qui l'adopte. Si l'idée semble neuve à l'individu, c'est une innovation ». A. Van de Ven (1986, p. 604) en a une vision plus restreinte en considérant qu'à l'idée nouvelle doivent être associées des conditions de durée, de transaction entre personnes et de contexte. Depuis J. Schumpeter, on distingue l'invention, processus par lequel une nouvelle idée est découverte ou créée via des projets, des plans, des prototypes, etc. de l'innovation qui se produit lors d'une première transaction commerciale réussie (Akrich et al., 1988, p. 4). L'O.C.D.E² définit l'innovation, dans le manuel de Frascati, comme une « transformation d'une idée en un produit ou service commercialisable, un procédé de fabrication ou de distribution opérationnel, nouveaux ou améliorés, ou encore une nouvelle méthode de service social »

1.1 L'innovation en quelques phrases

* Celui qui n'appliquera pas de nouveaux remèdes doit s'attendre à être affligé de nouveaux maux, car le temps est le plus grand des innovateurs. – Francis Bacon

* Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements. – Charles Darwin

* Une innovation scientifique ne s'impose pas en convaincant les opposants et en leur faisant entrevoir la lumière, mais plutôt parce que ses opposants finissent par mourir et qu'une nouvelle génération, familiarisée avec cette vérité, paraîtra. – Max Planck

* L'innovation est l'instrument spécifique de l'entrepreneuriat, l'acte qui donne à des ressources une nouvelle capacité de créer la richesse. – Peter Drucker

* C'est l'innovation qui différencie les chefs de file des suiveurs. – Steve Jobs

* Si vous êtes satisfait du statu quo, cela veut dire que vous ne progressez pas. Katsuaki Watanabe

* Si vous ne connaissez pas l'échec de temps à autre, c'est un signe que vous ne faites rien de très innovateur. – Woody Allen

1.2 L'importance de l'innovation

L'innovation revêt une importance sur le plan économique, à deux égards :

1- l'innovation répond à des besoins et à des désirs humains et comble ces besoins et ces désirs, créant ainsi des possibilités entièrement nouvelles et de nouvelles sources de valeur sur le marché;

¹Mr ASMANI Arezki et Mr AMDAOUD Mounir, «La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable ».

²Organisation de Coopération et de Développement Économique.

2- l'innovation produit des moyens toujours plus efficaces de fournir aux gens ce qu'ils veulent ou ce dont ils ont besoin.

Dans un cas comme dans l'autre, l'innovation alimente la capacité qu'a l'économie de renforcer la valeur économique d'une heure de travail et fait ainsi augmenter la production économique par habitant. La croissance de la productivité qui en résulte offre un potentiel d'augmentation des salaires et des revenus, donc également du niveau de vie.

L'augmentation de la valeur créée par heure de travail est le seul moyen, à long terme, dont dispose une entreprise pour payer des salaires à la hausse et survivre sur le plan économique. C'est pourquoi l'innovation est le principal moteur de la compétitivité, en particulier pour les entreprises de pays comme le Canada, où les salaires sont élevés. C'est également pour cela que la promotion systématique de l'innovation est devenue l'une des préoccupations centrales des stratégies d'entreprises établies dans des économies les plus avancées (Baldwin et Johnson, 1995; Baumol et al., 2007; McKinsey & Company, 2008)³.

2.L'innovation au sein des organisations

En réalité, l'innovation est un des processus fondamentaux en marche dans toutes les organisations. Toutes les structures organisationnelles ne s'y prêtent cependant pas bien. La bureaucratie mécaniste, structure rigide aux processus stabilisés, aux activités répétitives et au centre opérationnel isolé de l'extérieur est bien adaptée à la production standardisée. Elle n'offre, par contre, pas de terrain favorable à l'innovation alors que la structure adhocratique est celle qui lui convient le mieux (Mintzberg, 1995). La capacité d'innovation d'une organisation dépend de trois types de variables : 1) les caractéristiques personnelles d'un leader, 2) les caractéristiques de la structure organisationnelle et 3) les caractéristiques externes de l'organisation (Rogers, 1995, p. 379).

Variables indépendantes

Variable dépendante

Caractéristiques personnelles (du leader)

1. Attitude envers le changement (+)

Caractéristiques internes de la structure organisationnelle

1. Centralisation du pouvoir (-)

2. Complexité de l'expertise (+)

3. Formalisation de l'activité (-)

4. Intensité des interrelations personnelles (+)

5. Jeu organisationnel (+)

6. Taille de l'organisation (+)

Caractéristiques externes de l'organisation

1. Degré d'ouverture du système (+)

« Innovativité » de
organisation

Source : ROGERS, E. (1995). *Diffusion of innovations*, New York, The Free Press (4th edition, 1st edition : 1962), p. 380

2.1 La situation paradoxale des PME face à l'innovation

Dans les PME, innover est un impératif essentiel, selon B. Saporta (1997), pour deux raisons. Tout d'abord, comme pour toutes les entreprises, c'est un moyen de (re)créer un potentiel entrepreneurial à long terme. Ensuite, de manière spécifique aux PME, l'innovation renforce leur capacité de survie face aux entreprises de taille plus grande et aux ressources plus importantes. Depuis la fin des grands programmes industriels (espace, aéronautique, télécommunications, électronique...), dans les années 80, les politiques de la recherche et de

³Innovation et stratégies d'entreprise : POURQUOI LE CANADA N'EST PAS À LA HAUTEUR, Rapport du comité d'experts sur l'innovation dans les entreprises, P 28

l'innovation se sont recentrées sur la promotion des interactions public-privé et sur l'innovation dans les PME (Paillard, 2004).

Les PME- PMI constituent depuis une catégorie d'organisations particulièrement sollicitées par les organismes institutionnels (Commission européenne, État) pour innover. Deux raisons expliquent les attentes à leur égard :

1. Quand la taille d'une entreprise croît, les problèmes de coordination s'alourdissent, les coûts de transaction augmentent tandis que sa réactivité diminue. Des problèmes sociaux importants peuvent apparaître quand une grande entreprise connaît des difficultés économiques. L'entreprise divisionnalisée peut même agir de manière socialement irresponsable (Mintzberg, 1995, p. 369). Inversement, on reconnaît aux PMI une souplesse d'organisation, une forte réactivité et une bonne connaissance des attentes du marché (Anvar, 2000 ; Thouvenin, 2002).

2. L'ensemble des PME-PMI pèse lourd en termes économiques. Selon le livre vert sur l'innovation, 99,8 % des entreprises communautaires ont moins de 250 salariés et 91 % en ont moins de 20 (Commission européenne, 1996, p. 28).

Les PME présentent aussi des caractéristiques importantes quant à leur « aptitude » à l'innovation :

- **Un rôle prédominant du dirigeant.** Celui-ci est souvent propriétaire et il centralise fortement la prise de décision (Marchesnay, 1997). Son profil psychologique est déterminant dans la marche de l'entreprise. Mû au premier chef par des objectifs personnels, son entreprise est en grande partie destinée à lui permettre de les satisfaire (Saporta, 1997).

- **Une spécialisation autour d'un métier.** Les PME sont souvent reconnaissables à un métier particulier ou à un savoir-faire central qui conditionne les stratégies possibles (Bréchet, 1990). Leurs activités sont donc généralement peu diversifiées (Marchesnay, 1997). Leur spécialisation les conduit néanmoins à nouer des liens avec d'autres entreprises pour mener à bien leurs projets de développement (Bréchet, 1990 ; Chanal, 2002). Cependant comme innover c'est redéfinir les savoir-faire de l'entreprise, une démarche d'innovation peut bouleverser une entreprise mono-métier (Thouvenin, 2002).

- **Pas de division stricte du travail.** La PME n'est pas divisée en services relativement cloisonnés. Les structures sont faiblement formalisées (Marchesnay, 1997). Des acteurs polyvalents mènent des tâches de nature très variées dans un espace de travail « intime » (Thouvenin, 2002). Les relations sont plus empathiques que bureaucratiques (Marchesnay, 1997).

- **Des préoccupations à court terme.** Les PMI sont organisées pour des activités à court terme. Elles sont souvent en situation d'urgence et elles ont d'ailleurs pour cela une grande capacité d'improvisation (Thouvenin, 2002). S'il est important de réagir très rapidement aux contraintes et opportunités du présent, il leur faudrait néanmoins travailler également pour le moyen et le long terme (Commission européenne, 1996) ce qu'elles ont du mal à faire.

- **Le traitement de l'information.** Il est en général rapide et opérationnel mais il est également souvent incomplet et peu formalisé (Duchamp, 1999). Les décisions rapides, voire fulgurantes, prises par le dirigeant seul ont pour rançon l'incompréhension des collaborateurs, source fréquente de tensions (Saporta, 1997)

- **Des ressources limitées.** L'insuffisance vaut pour tous types de ressources : humaines, financières, technologiques... Le manque de ressources humaines est particulièrement pénalisant dans la mesure où c'est un facteur essentiel d'innovation (Commission européenne, 1996). L'insuffisance financière, de son côté, compromet l'investissement.

2.2 Les difficultés des PME face à l'innovation

Pour mieux saisir les difficultés des PME face à l'innovation, il est nécessaire de comprendre que le manque de ressources affecte ;

La stratégie de l'entreprise. Elle ne résulte pas de la déclinaison d'un plan mais elle s'adapte à un environnement complexe, de manière flexible certes... mais également largement subi (Duchamp, 1999, p. 43).

Le marketing. Les entreprises qui ont une connaissance approfondie de leur marché sont plus à même de saisir les opportunités offertes par la R&D pour lancer de nouveaux produits (Flichy, 1995, p. 45). De fait, 58 % des innovations des PMI sont réalisées sous l'impulsion du marché alors que 26 % le sont sous l'impulsion de la technologie (Thouvenin, 2002, p. 14). Ceci dit 30 % seulement des projets impliquent à la fois la technologie et le marketing. Les moyens investis en marketing restent faibles au regard de ceux investis en R&D. Alors que le secteur des services joue un rôle croissant dans l'innovation et sa diffusion (Commission européenne, 1996), 10 % seulement des projets concernent les services et la majorité des entreprises avouent n'y consacrer qu'une place moyenne (Anvar, 2000, p. 17).

Le management des projets. Le choix des projets n'est pas suffisamment mûri, leur pilotage n'est pas assez structuré et leur contrôle est défaillant (Thouvenin, 2002, p. 16). Les méthodes de conduite de projet, initialement conçues pour les grands projets militaires ou aérospatiaux ou pour de grands groupes industriels, sont difficiles à mettre en œuvre dans les PMI.

Le développement de la connaissance. Alors qu'il s'agit de l'un des principaux ressorts de l'innovation (Commission européenne, 1996, p. 19), la veille informative des PMI est quasi inexistante. Lorsqu'une activité de veille est mise en place, elle est centrée sur la technologie, pas sur les aspects concurrentiels (Anvar, 2000, p. 17). Les entreprises ne négligent pas les sources d'informations en soi mais elles considèrent que leurs sources internes sont les plus importantes. Outre le manque de temps et de personnel, elles se méfient des sources d'informations émanant de leurs fournisseurs ou de centres de recherche publics. Le coût d'accès aux informations peut également constituer un frein.

La réalisation de projets est un moyen, pour l'entreprise, d'accroître ses connaissances mais la capitalisation de ces connaissances représente un effort important qui est rarement réalisé (Thouvenin, 2002, p. 30).

Le développement des compétences. Il est difficile pour les PMI de supporter l'absence des personnes en formation et le coût de celle-ci (Cavalucci, 1999). Par ailleurs, l'absence quasi générale de politique de ressources humaines est considérée comme préoccupante (Anvar, 2000, p. 17).

La protection des innovations. La propriété industrielle pose des problèmes aux PMI. 55 % d'entre elles n'ont jamais déposé ni exploité de brevet. Seule la moitié des entreprises qui en possèdent les surveillent et sont prêtes à les défendre (Anvar, 2000, p. 17).

3. Le management des projets d'innovation

De nombreux auteurs considèrent le management de projet (et/ou ses évolutions récentes) comme la réponse adaptée, voire incontournable, pour piloter les projets d'innovation.

La norme ISO 10 006 (1998) définit un projet comme un « processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin entrepris afin d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que les contraintes de délais, de coûts et de ressources. » Un projet est donc caractérisé par la satisfaction d'un besoin spécifique (singulier) ou particulier (non répétitif), une organisation temporaire (dates de début et de fin), un caractère novateur le plus souvent, une complexité fréquente et de l'incertitude (Afitop, 1998, p. 3). L'intérêt du management de projet est qu'il permet :

- * une rigueur d'organisation alliée à une souplesse d'adaptation,
- * un travail en équipe projet qui favorise une perception globale et une représentation commune du problème à traiter,
- * une plus grande créativité et une forte motivation des acteurs qui y sont impliqués,

* l'instauration de lieux d'échanges propices à de nouveaux apprentissages,

* une valorisation des personnes qui constitue, en retour, un outil d'évolution des organisations.

Les projets innovants sont caractérisés par un risque élevé. Les succès retentissants sont largement commentés mais ils masquent des difficultés fréquentes. Des taux d'échec de 90 à 95 % sont souvent rapportés pour des projets d'innovation technologique (Garcia, 2001, p. 255 ; Bonhomme, 2001, p. 8 ; Gourc & Bougaret, 2000, p. 7). En ce qui concerne les projets de réorganisation des taux d'échec de 70 % sont relatés (Nicolas, 2000, p. 15). Par ailleurs, près de 60 % des entreprises ont été amenées à retarder un projet,

Dans le cas des projets innovants, l'incertitude n'est pas seulement technologique et économique. Elle est également organisationnelle car les tâches à mener ne sont pas connues précisément à l'avance. L'affectation des ressources ne l'est donc pas davantage, L'incertitude est encore cognitive car il faudra développer des connaissances et des compétences nouvelles. De ce fait, piloter les projets innovants avec les méthodes classiques du management de projet s'avère difficile car l'enjeu est d'apprendre à gérer l'incertitude. Pour limiter les risques inhérents à ces projets, S. Lenfle (2001) a introduit la notion « d'adossement stratégique ».

Les projets d'offre innovante présentent des caractéristiques qui rendent leur gestion ardue (Lenfle, 2001, pp. 236-238) :

1. Une difficulté à spécifier le résultat des projets. La notion de « résultat » d'un projet d'offre innovante est problématique faute de demande explicite et précise d'un client.

L'enjeu de ces projets est donc de créer des connaissances qui permettront de décider de développements futurs. Du fait du caractère abstrait et diffus tant du résultat que des enjeux, on se prive du puissant moteur de mobilisation des acteurs que constitue un projet clair, concrétisé par la réalisation d'un objet à une date précise et sous contrainte de ressources.

2. Des projets stratégiquement ambigus. Les projets d'offre innovante posent deux problèmes stratégiques majeurs. Tout d'abord, proactifs et porteurs d'innovation radicales, ils sont potentiellement susceptibles de bouleverser le « dominant design » sur lequel s'est construit la puissance de l'entreprise. Ensuite, ils s'inscrivent mal dans l'organisation existante. Ils peuvent concerner des produits ou des marchés où ils ne représentent que des enjeux assez faibles. Il est délicat dans ce cas de justifier un investissement important pour atteindre une masse critique suffisante.

3. Des innovations « poussées » dans la filière. L'enjeu est de coordonner des clients ou des prescripteurs aval, pas de faire travailler des fournisseurs sur le développement d'un produit bien défini. Comment dans ce cas les convaincre de se prêter à un jeu très risqué ?

4. La nécessité de créer de nouvelles connaissances. Les projets d'offre innovante concernent une innovation technique qui, par définition, n'est pas stabilisée. L'équipe projet va devoir explorer et développer de nouvelles poches de connaissances qui concernent aussi bien l'innovation, que son utilisation et ses conséquences chez le client. L'incertitude technique et économique risque alors de se transformer en une culture de précaution qui irait à l'encontre des principes d'anticipation du modèle de l'ingénierie concourante.

5. « L'urgence masquée ». Dans les projets réactifs, bornés par des jalons et guidés par des impératifs commerciaux, l'urgence est organisée et constitue un puissant outil de mobilisation des hommes. Dans les projets d'offre innovante, le produit ou la solution développés doivent être intégrés dans ceux des clients. La superposition des projets respectifs rend difficilement lisibles les échéances temporelles. Alors que les acteurs pensent avoir le temps, l'équipe se trouve dans une situation « d'urgence masquée ». La difficulté est alors d'organiser la mobilisation des acteurs dans ce contexte.

3.1 Le besoin d'accompagnement

Les TPE-PME-PMI innove moins que les grandes entreprises. Seulement 60% d'entre elles s'y risquent alors que le pourcentage est de 90% dans les grandes entreprises (Thouvenin,

2002). Les TPE-PME-PMI se lancent par ailleurs rarement dans des programmes de R&D si elles en doivent assumer seules le risque financier. Ceci est sans doute à nuancer selon la nature de l'activité de l'entreprise. En effet, une enquête, conduite auprès de 5 500 entreprises technologiquement innovantes de plus de vingt salariés, a montré que pour innover, les entreprises françaises utilisent essentiellement leurs ressources propres (autofinancement : 74%, financements publics : 11%) (Mustar, 2004) Les TPE-PME-PMI présentent des caractéristiques contradictoires à l'égard de l'innovation. D'une part, elles semblent y être prédisposées a priori du fait de leur souplesse et de leur réactivité mais, d'autre part, elles ne possèdent ni les structures ni les ressources suffisantes pour innover.

Elles dépendent donc de l'aide d'autres structures pour surmonter leur manque de ressources et s'attacher les compétences qui leur font défaut. L'échelon adapté pour promouvoir l'innovation au sein des TPE-PME-PMI est le niveau régional. C'est là où les solidarités naturelles jouent et où les relations s'établissent facilement. C'est la raison pour laquelle des organismes de soutien aux entreprises (technopôles, centres de démonstration, agences de transfert) s'y sont multipliés au cours des années 1980.

Dans ce cadre, les pouvoirs publics peuvent appuyer le développement des marchés d'avenir et anticiper les ajustements plutôt que les subir. Les organismes de soutien proposent des dispositifs d'aide à l'innovation qui peuvent être d'ordre technologique, financier, humain. La technologie est importante en matière d'innovation. Or, malgré leur spécialisation sur un métier ou sur un savoir-faire, les TPE-PME-PMI peuvent avoir des faiblesses dans ce domaine. L'intégration d'une nouvelle technologie est difficile essentiellement à cause de l'importance des coûts de transfert et de l'acquisition de nouvelles compétences.

Les aides qui existent présentent souvent l'inconvénient de se limiter à une réponse ponctuelle à ce problème technologique. Les entreprises ne disposent pas des fonds nécessaires pour innover. Pour répondre à cette difficulté, de nombreux organismes européens, nationaux et régionaux disposent d'outils financiers pour réduire ce frein à l'innovation. Les aides peuvent concerner de multiples sujets : création d'entreprises, acquisition de technologies ou de compétences, formation du personnel... Leur foisonnement est cependant tel qu'il est nécessaire de faire appel à des conseillers pour trouver la solution la mieux adaptée à un projet. Deux solutions sont possibles pour pallier le manque de ressources humaines ou leur déficit de compétences. La voie externe consiste à faire appel à des consultants, à la sous-traitance ou à constituer un partenariat.

La voie interne privilégie l'embauche ou la formation du personnel pour acquérir une compétence nouvelle. Les TPE-PME-PMI préfèrent souvent développer leurs compétences en interne plutôt que de passer par des experts extérieurs. Si le recours à des compétences ou à des connaissances extérieures est possible il n'est pas simple. Pour accéder à, ou gérer des ressources externes, il faut des ressources en interne, notamment humaines, et celles-ci font justement défaut. Le développement du métier d'intercesseur entre la recherche, la technologie et les TPE-PME-PMI est considéré comme important pour développer la capacité des TPE-PME-PMI à absorber les technologies et connaissances nouvelles.

3.2 L'accompagnement

L'activité d'accompagnement est celle d'une participation à l'élaboration des projets de ceux qu'il s'agit d'accompagner et pas seulement l'accompagnement d'un projet extérieur à l'accompagnant. Il s'ensuit que l'accompagnement, la personne accompagnée, le produit de cet accompagnement et l'accompagnant forment un tout inséparable.

3.2.1 Accompagner les projets d'innovation

On se souvient de la distinction entre invention et innovation opérée par J.A. Schumpeter. La première a trait à la technique tandis que la seconde relève de l'économie. Le rôle de

l'entrepreneur, selon J.A. Schumpeter, n'est pas de concevoir des systèmes techniques mais de sélectionner ceux, nouveaux, qu'il va lancer sur le marché.

Parmi les quatre modalités évoquées de soutien à la TPE-PME-PMI innovante dont il a été question (sous-traitance, expertise ponctuelle, aide et accompagnement), c'est la dernière qui semble la mieux adaptée à cette catégorie d'organisations. S'appuyer prioritairement sur l'accompagnement n'exclut pas le recours à une sous-traitance, à une expertise ou à une aide d'appoint si nécessaire.

3.2.2 Diagnostiquer l'entreprise avant de l'accompagner

On se rend assez rapidement compte, par comparaison des entreprises, qu'un même dispositif d'accompagnement peut déboucher sur des résultats sensiblement différents selon l'entreprise accompagnée d'où la nécessité de connaître l'entreprise avant toute intervention. Des familles d'indicateurs permettent de diagnostiquer l'entreprise :

- * **fonctionnement de la conception** : processus de conception, relations entre individus, manières de travailler ;
- * **environnement de l'entreprise** : marché, concurrence ;
- * **potentiel de l'entreprise** : connaissances et compétences présentes ;
- * **culture d'entreprise** : bilan du passé, grandes tendances, échecs, actions fructueuses ;
- * **stratégie** : état des réflexions des dirigeants.

Le résultat du diagnostic peut conduire à ne pas répondre immédiatement à sa demande initiale. Si celle-ci concerne un accompagnement dans la recherche de solutions technologiques, par exemple, et si le diagnostic révèle une absence de stratégie ou un processus de conception non maîtrisé ou des lacunes méthodologiques, l'accompagnateur peut suggérer de travailler préalablement sur la stratégie de l'entreprise, sur la formalisation du processus de conception ou sur le renforcement des compétences méthodologiques. Le principe est de ne répondre à une demande que si les pré-requis pour son succès sont effectivement en place.

3.2.3 Le rôle « global » de l'accompagnateur

Les organismes de soutien à l'innovation interviennent généralement dans les TPE-PME-PMI dans une perspective de réponse ponctuelle à un problème technologique (Chanal, 2002). Or l'innovation porteuse d'avenir doit dépasser le cadre technologique. Sans vouloir diminuer l'importance de la technologie, innover c'est aussi définir son activité de manière originale par rapport au passé et à la concurrence, c'est participer à la création de valeurs nouvelles pour la société grâce au repérage et à l'exploitation incessante d'opportunités. C'est la raison pour laquelle le Livre vert sur l'innovation (Commission européenne, 1996) souligne que l'entreprise innovante se caractérise surtout par ses compétences stratégiques et organisationnelles. Cela a conduit des auteurs à préconiser une évolution du rôle des conseillers technologiques vers une aide à la construction de la stratégie de l'entreprise autour de son projet d'innovation. Le périmètre d'intervention de ces conseillers technologiques devrait ainsi s'élargir dans deux directions pour s'approcher de celle de l'accompagnateur :

- * marketing (valeur et usage du produit) ;
- * stratégie (positionnement, ressources, compétences).

L'accompagnement des projets d'innovation des entreprises se doit de prendre en compte plus explicitement ces dimensions.

4. L'accompagnement des projets innovants en Algérie

4.1 Les institutions et politiques de soutien aux PME innovantes en Algérie

La politique publique avait à partir du début des années quatre-vingt-dix pour objectif non seulement de stimuler et soutenir la création de ces entreprises à travers un certain nombre de dispositifs (ANSEJ, ANDI), mais aussi de mettre au premier plan la capacité de ces entreprises à soutenir la concurrence de leurs homologues de la rive méditerranéenne. En d'autres termes, générer les conditions favorables pour la création et l'essor des PME innovantes. Dans cet

esprit, notons en premier lieu les institutions de coordination et de valorisation de la recherche (ANVREDET, INAPI, ANDRU) qui devaient servir de trait d'union entre la recherche et l'industrie en Algérie. En second lieu, les programmes d'assistance de l'union européenne avec le gouvernement algérien (MEDA I, MEDA II). En troisième lieu, les relais et structures d'appui, notons la chambre algérienne locale de la production industrielle (CALPI) et la chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI) par rapport aux demandes d'informations commerciales et/ou techniques à destination des PME⁴

4.2 L'ANVREDET⁵, outil de valorisation de la recherche et de promotion de l'innovation

Ses missions principales sont :

- * Développement du partenariat et des échanges entre le secteur de la recherche et les secteurs socio- économiques ;
- * Identification et sélection des résultats de la recherche à valoriser ;
- * Élaboration et Promotion des systèmes et des méthodes de valorisation ;
- * Appui et accompagnement des idées innovantes ;
- * Organisation de la veille technologique par la mise en place des observatoires et des réseaux.

Cependant, Le rôle de cette institution dans la promotion d'une dynamique d'innovation est jugé limité à une simple activité d'enregistrement des brevets d'inventions .Les actions de promotion et d'encadrement des activités d'inventions sont limitées. Cette situation peut être expliquée par l'inexistence d'un fonds d'aides aux inventeurs et d'une formation en matière de protection de la propriété intellectuelle, inexistence d'un système d'information sur les brevets, mais le plus important étant l'absence d'interactivité avec d'autres institutions du système de recherche national comme l'ANVREDET et le ministère de l'enseignement et de la recherche scientifique MERS.

4.3 Les programmes de mise à niveau

Afin de promouvoir le développement des PME et soutenir leurs capacités d'innovation, les pouvoirs publics algériens ont mis en place des programmes de mise à niveau des PME algériennes (MEDA1, MEDA11). Ces programmes cofinancés par l'union européenne ont permis l'obtention d'une assistance pour de nombreuses PME (Slaouti, 2011).

Le but de ces programmes dans un premier temps, était d'améliorer les capacités de production de ces entreprises afin de les rendre plus compétitives et permettre leur insertion dans le marché mondial, l'adhésion à l'OMC et de garantir l'accès à la zone de libre-échange euro-méditerranéen (Haudeville , Bouacida, 2012).

Dans un second temps, l'objectif de ces programmes était de mettre à niveau la compétitivité industrielle et le développement des services d'appui technologiques et de conseils à l'industrie, de diversifier les exportations et limiter la dépendance vis-à-vis des hydrocarbures, le soutien de la recherche et de l'innovation afin de constituer un tissu industriel diversifié formé de PME innovantes.

4.4 Les relais et structures d'appui

Les relais et les structures d'appui permettent aux PME de disposer des connaissances et des savoir-faire et facilitent les transferts technologiques afin de promouvoir les projets d'innovation (Haudeville , Bouacida, 2012).

En Algérie, concernant ces structures d'appui, il convient de noter la chambre algérienne locale de la production industrielle (CALPI) dont la mission principale consiste en l'accompagnement

⁴HAMMOUTENE OURDIA et FERFERA MOHAMED YACINE,Intitulé de la communication : La PME innovante : un atout pour la croissance économique en Algérie

⁵ Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique

des PME dans l'acquisition de nouvelles technologies et la chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI) dont le rôle est de mettre à la disposition des PME des informations commerciales sur les marchés et produits et des informations d'ordre technique concernant les évolutions technologiques (Slaouti, 2011).

4.5 Réalisation des Centres de Facilitation et Pépinières d'Entreprises : état des lieux

Le programme de mise en place de structures d'appui locales prévoit la création de 62 structures soit 34 centres de facilitation et 28 pépinières d'entreprises. À fin 2015, 29 structures opérationnelles sont dénombrées, et font ressortir 16 centres de facilitation et 13 pépinières. Le tableau suivant illustre l'état des structures opérationnelles, celles réceptionnées, et celles en cours de réalisation.

Tableau 01 : état de réalisation des centres de facilitation et Pépinières d'Entreprises

	Centres de facilitation	Pépinières d'entreprises	Total
1. Structures réceptionnées	30	17	47
Dont opérationnelles	16	13	29
2. Structures en cours de réalisation	4	11	15
Total des structures	34	28	62

Source ; bulletin d'information statistique, MIM, 2015

4.6 Accompagnement et orientation

Le bilan des centres de facilitation s'évalue sur certains indicateurs de performances mesurables mis en place par le Ministère de l'industrie et des mines qui sont :

- Nombre d'utilisateurs accueillis au niveau de ces structures ;
- Nombre de porteurs de projets accompagnés,
- Nombre de business plans élaborés,
- Nombre d'entreprises créées ;
- Nombre d'emplois prévus;
- Évaluation des interfaces opérationnelles des centres de facilitation avec les dispositifs existants de soutien à la création d'entreprises.

À partir de ces indicateurs, le bilan d'activités au titre de l'exercice 2015 restitue les résultats suivants : Le nombre total de porteurs de projets ayant visité les centres de facilitation est de 3.158 avec une baisse de 27,78 % par rapport à l'exercice 2014 ou le nombre a atteint 4.373.

- Le nombre total de porteurs de projets accompagnés est de 1 550 soit une baisse de 10,66 % par rapport à 2014.
- Le nombre de business plans élaborés par les centres de facilitation a atteint 301 soit 19,41% des projets accompagnés et une hausse de 22,85% par rapport à l'exercice 2014.
- Le nombre d'entreprises créées s'élève à 957 soit 61,74% des projets accompagnés ; ce qui représente une hausse de 41,77% par rapport à l'exercice 2014.
- Le nombre d'emplois prévus est de 3.418 soit une hausse de 9,27% par rapport à 2014.

4.6 Bilan des Pépinières d'entreprises

- À fin 2015, 13 Pépinière d'entreprise étaient opérationnelles sises dans les wilayas suivantes : Annaba, Oran, Bordj Bou Arreridj, Ghardaïa, Biskra, Khenchela, Mila, Sidi Bel Abbes, Ouargla, Batna, Adrar, El Bayadh, Oum El Bouaghi.
- Le principal indicateur de performance des pépinières d'entreprises est le nombre de projets hébergés.

- Les statistiques reprises dans le tableau ci-après, concernent les projets hébergés³ au sein des pépinières d'entreprises à fin 2015.
- Selon les données recueillies auprès des 13 pépinières opérationnelles en 2015, il ressort que le nombre de projets hébergés a atteint 135 dont 84 entreprises ont été créées soit un taux de 62%.

Tableau 02 : Bilan des Pépinières d'entreprises

Année	2014	2015	Évolution
Nombre d'entreprises hébergées	120	135	12.5
Nombre d'entreprises créées	75	84	11.5

Source ; bulletin d'information statistique, MIM, 2015

En comparaison avec les résultats enregistrés en 2014, il est relevé une évolution de 12,5%, en termes d'entreprises hébergées et de 11,2% en termes d'entreprises créées.

5. La création de technopole ou le cyber parc de Sidi Abdallah

Considéré comme un pôle de croissance économique et un facteur de restructuration industrielle, cette forme d'organisation des activités de production et d'innovation est au centre des stratégies de développement mises en œuvre au cours de ces dernières années. C'est dans ce cadre, et à l'instar des pays émergents, qu'est lancée le projet de création d'un parc technologique (technopole) à Sidi Abdallah par une association entre la wilaya d'Alger, le ministère des postes et des technologies nouvelles de l'information et de la communication et celui des PME et de l'artisanat. L'objectif est de créer un district d'innovation avec des hôtels d'entreprise et centre d'affaires, un centre de recherche, un complexe télécom notamment pour les centres d'appel et un siège pour l'agence nationale de promotion et de développement des parcs technologiques. Le coût est d'environ 100 millions d'euros en 2001.

L'objectif visé à travers la création de ces technopoles est de concentrer les ressources pour susciter des externalités induites par la proximité géographique, sources de gains de productivité, d'appropriation technologique et d'innovation. La création de cet espace d'interactivité étant censée encourager ou favoriser l'implantation ou la localisation des entreprises.

L'incubation : l'accompagnement entre 12 et 24 mois (jusqu'à la création de l'entreprise)

L'incubation peut durer entre 12 et 24 mois, selon le degré de maturité du projet. Durant cette phase, l'accompagnement, qui est au cœur de l'incubation, a pour objectif de faire avancer le projet pour valider les points clés (technologie, marché, propriété intellectuelle, aspects juridiques, constitution de l'équipe, montage de business plan, financement...) et de le faire mûrir jusqu'à la création

CONCLUSION

Les PME peuvent tirer profit d'avancées managériales pour renforcer leur avantage compétitif et assurer leur pérennité (Hausman, 2005). un mode d'accompagnement unique ne permet pas de répondre à leurs besoins de manière optimale. Il paraît donc souhaitable d'élaborer des scénarios d'accompagnement adaptés à la typologie des PME et à la nature évolutive des tâches et des processus d'apprentissage au cours de la phase de conception (Sobrero et Schrader, 1998). Dans un souci de bonne utilisation des fonds publics et d'efficacité des dispositifs de soutien (Hassink, 1997), il serait souhaitable de mieux cerner le périmètre d'intervention des organismes d'accompagnement des projets innovants.

Le management de l'innovation c'est choisir et mettre en œuvre les outils qui permettront d'organiser, de gérer, de penser l'innovation, au niveau de l'ensemble de l'entreprise, comme à celui de chaque projet d'innovation, toutes favorisant la créativité des individus.

Bibliographies

- « Promotion de l'innovation en Algérie et réflexions sur sa mise en œuvre » Principe 8.2 du Small Business Act pour l'Europe Alger, le 18 Juin 2014
- Abdenour Slaouti, Quelles stratégies pour la création et le développement de pme innovantes en Algérie, Business Management Review Vol.1(2), Avril-Mai-Juin 2011
- Albert P. et Mougnot P., 1988, « La création d'entreprises high-tech », Revue Française de Gestion, n°68,
- Albert P., Fayolle A. et Marion S., 1994, « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprise », Revue Française de Gestion, n°101,
- HAMMOUTENE OURDIA et FERFERA MOHAMED YACINE, Intitulé de la communication : La PME innovante : un atout pour la croissance économique en Algérie
- Innovation et stratégies d'entreprise : POURQUOI LE CANADA N'EST PAS À LA HAUTEUR, Rapport du comité d'experts sur l'innovation dans les entreprises
- Jean-Claude Boldrini, Caractériser les pratiques de conception des PME pour mieux accompagner leurs projets d'innovation, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Volume 21, numéro 1, 2008
- Jean-Claude Boldrini, L'accompagnement des projets d'innovation. Le suivi de l'introduction de la méthode TRIZ dans des entreprises de petite taille. Business administration. Université de Nantes, 2005. French.
- Mr ASMANI Arezki et Mr AMDAOUD Mounir, «La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable ».
- Olivier Cullière, Accompagnement et formes de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes, Université Montpellier 1
- ROGERS, E. (1995). Diffusion of innovations, New York, The Free Press (4th edition, 1st edition : 1962)
- SANDRINE FERNEZ-WALCH et FRANC, OIS ROMON, Management de l'innovation De la stratégie aux projets, 3^e EDITION.
- Bulletin d'information Statistique, N°28, Ministère de l'Industrie et des Mines