

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلعة

MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique

En « Management des organisations »

**L'effet de l'innovation technologique sur la performance
financière de l'entreprise
-Cas CONDOR multimédia -**

Élaboré par :
CHADI Narimane

Encadré par :
Pr. AMOKRANE Mustapha

Année universitaire 2023-2024

RESUMÉ

Cette étude explore l'effet de l'innovation technologique sur la performance financière de l'entreprise algérienne Condor Multimédia entre 2016 et 2019. En adoptant une méthode mixte combinant une analyse qualitative d'entretiens avec les dirigeants et une analyse quantitative en faisant appel aux indicateurs financiers clés, elle met en lumière l'impact positif des innovations technologiques des produits et procédés sur la croissance, la rentabilité et la position concurrentielle à court-moyen terme de l'entreprise. Cependant, elle souligne aussi la vulnérabilité de ces gains face aux chocs exogènes, à l'image de la situation vécue par notre pays en 2019, liée notamment aux perturbations réglementaires et politiques. Les résultats suggèrent que pour transformer l'innovation technologique en avantage concurrentiel durable et rester rentable, l'entreprise doit développer des capacités d'adaptation et d'apprentissage à tous les niveaux (stratégie, R&D, business model, organisation, ...), afin d'aligner en permanence création de valeur et capture de valeur.

Mots clés : innovation technologique, performance financière, étude de cas, méthode mixte, avantage concurrentiel, adaptation, apprentissage organisationnel.

ABSTRACT

This study explores the effect of technological innovation on the financial performance of the Algerian company Condor Multimedia between 2016 and 2019. By adopting a mixed method combining a qualitative analysis of interviews with managers and a quantitative analysis of key financial indicators, it highlights the positive impact of technological innovations in products and processes on growth, profitability, and competitive position in the short-to-medium term. However, it also underlines the vulnerability of these gains to exogenous shocks, as illustrated by the reversal in 2019 linked to regulatory and political disruptions. The results suggest that to transform technological innovation into a sustainable competitive advantage and remain profitable, the company must develop adaptation and learning capabilities at all levels (strategy, R&D, business model, organization, etc.) in order to continuously align value creation and value capture.

Keywords: technological innovation, financial performance, case study, mixed method, competitive advantage, adaptation, organizational learning.

الملخص

تستكشف هذه الدراسة تأثير الابتكار التكنولوجي على الأداء المالي لشركة كوندور ملتي ميديا الجزائرية بين عامي 2016 و2019. من خلال اعتماد منهج مختلط يجمع بين تحليل نوعي للمقابلات مع المديرين وتحليل كمي للمؤشرات المالية الرئيسية، تسلط الضوء على التأثير الإيجابي للابتكارات التكنولوجية في المنتجات والعمليات على النمو والربحية والمركز التنافسي على المدى القصير والمتوسط. ومع ذلك، تشير أيضًا إلى ضعف هذه المكاسب أمام الصدمات الخارجية، كما هو موضح في الانعكاس الذي حدث في عام 2019 بسبب الاضطرابات التنظيمية والسياسية. تشير النتائج إلى أنه لتحويل الابتكار التكنولوجي إلى ميزة تنافسية مستدامة والبقاء مربحًا، يجب على الشركة تطوير قدرات التكيف والتعلم على جميع المستويات (الاستراتيجية، البحث والتطوير، نموذج العمل، التنظيم، ...) من أجل موازنة خلق القيمة واكتسابها باستمرار.

الكلمات المفتاحية: الابتكار التكنولوجي، الأداء المالي، دراسة حالة، منهج مختلط، ميزة تنافسية،

التكيف، التعلم التنظيمي

REMERCIEMENTS

À ce moment solennel où je clôture mon mémoire, je souhaite exprimer ma gratitude infinie à notre seigneur ALLAH, qui m'a guidé tout au long de ce parcours académique et qui m'a accordé la force et la persévérance nécessaires pour atteindre cette étape cruciale de ma vie.

Après Alhamdoulillah, je tiens à remercier Pr. Mustapha AMOKRANE, mon encadrant, d'avoir dirigé ce travail de recherche, je souhaite également adresser mes sincères remerciements à tous mes professeurs qui ont jalonné mon parcours académique.

Je dédie une reconnaissance à ma famille, spécialement ma mère et mon père, ainsi qu'à mes frères et sœurs, et mes amis qui m'ont fourni l'environnement approprié et m'ont encouragé à finaliser ce travail. Je remercie sincèrement le personnel de l'entreprise où j'ai effectué mon stage, "SPA CONDOR Multimédia", en particulier Mr. Lotfi et toute l'équipe, notamment Mr. Nacer LAMAMRI, mon tuteur de stage, pour son travail exceptionnel.

Enfin, je tiens à me féliciter moi-même pour avoir fini ce merveilleux travail qui m'a enrichi, par la grâce d'ALLAH.

Alhamdoulillah.

La liste des matières

RESUMÉ	II
REMERCIEMENTS	IV
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES FIGURES	X
LISTE DES ABRÉVIATIONS	XI
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL	6
Section 1 : Revue de littérature	7
1.1. Innovation technologique :	7
1.2. Performance d'entreprises :	9
1.3. L'effet de l'innovation technologique sur la performance financière :	10
1.3.1. Effets positifs de l'innovation technologique sur la performance financière :	10
1.3.2. Effets négatifs ou absence d'effets significatifs :	12
1.4 Lacunes des études existantes et positionnement de notre recherche	14
Section 2 : L'innovation et l'innovation technologique	14
2.1. Étymologie et définitions :	15
2.2. Types d'innovation technologique :	19
2.2.1. Classification selon (Schumpeter , 1935):	19
2.2.2 Typologie selon le marché :	20
2.2.3 Typologie selon le Manuel d'Oslo :	21
2.2.4 Stratégies d'innovation selon l'orientation stratégique	22
2.3. Les Déterminants de l'innovation :	22
2.3.1. Les Déterminants Internes :	22
2.3.2. Déterminants Externes :	24
2.4. La mesure de l'innovation :	25
2. 4.1. Les indicateurs d'innovation	25
2.4.2 Cycle de vie de l'innovation :	26
2. 5. Processus d'innovation :	28
2.5.1. Les modèles linéaires d'innovation :	28
2.5.2. Les modèles interactifs d'innovation :	29
2.5.3. Les modèles en réseau et l'innovation ouverte	31
Section 3 : La performance financière	32

3.1. Définition de la performance financière	32
3.2. Mesures et indicateurs de la performance financière.....	33
3.2.1. Définitions d'un indicateur de performance.....	33
3.2.2. Construction d'un indicateur de performance financière	33
3.2.3. Typologies des indicateurs de performance	34
3.2.4. Les indicateurs de performance :	34
3.2.5. Outils d'évaluation de la performance financière :	36
Conclusion :	40
CHAPITRE II : CONTEXTE PRATIQUE ET CADRE METHODOLOGIQUE.....	47
Section 1 : Présentation de l'Entreprise Condor Multimédia	48
1.1. Historique et Contexte	48
1.3. Gouvernance et Structure Organisationnelle	50
1.3.1. La Direction Générale :.....	51
1.3.2. La Direction des Ressources Humaines et Moyens Généraux :	52
1.3.3. La Direction Financière et Comptable : Elle assure la gestion financière, comptable et budgétaire afférente à Condor MultiMedia :	53
1.3.4. La Direction de la Supply Chain : Cette direction pilote l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement :	53
1.3.5. Le Service Hygiène, Sécurité et Environnement : Cette entité transversale a pour mission de :	53
1.3.6. La Direction de l'Usine Cœur opérationnel de l'entreprise : Elle regroupe les activités de production, de génie industriel et de maintenance :.....	54
1.3.7. La Direction Technique : Cette direction clé chapeaute deux fonctions stratégiques :	54
1.3.8. La Direction Commerciale et Marketing : Cette direction définit et met en œuvre la stratégie commerciale :	54
1.4. Ressources Humaines	55
1.4.1. Taille et composition de l'effectif de Condor MultiMedia :.....	55
1.4.2. Politiques de recrutement et de formation	55
1.4.3. Importance accordée à l'innovation et à la R&D	56
1.5. Stratégie Globale de l'Entreprise.....	57
1.5.1. Vision et missions de Condor MultiMedia	57
1.5.2. Objectifs stratégiques à court et long terme.....	57
1.5.3. Défis et perspectives d'avenir	58
1.5.4. Les stratégies d'innovation technologique de l'entreprise	58

1.6. Le choix de la période 2016-2019	59
Section 2. Cadre méthodologique (Approche qualitative).....	60
2.1. Présentation de la méthodologie de recherche.....	60
2.2 La recherche qualitative.....	61
2.3 L'approche mixte.....	61
2.4. Justification du choix de l'approche mixte.....	61
2.5. Stratégie du design de recherche.....	62
2.6. Outils de collecte des données	63
2.6.1 L'observation.....	63
2.6.2 L'analyse documentaire.....	63
2.6.3 Les entretiens	63
2.7. Échantillonnage qualitatif	64
2.8. Analyse des données	65
Section 3. Cadre méthodologique (Approche quantitative).....	66
3.1. Épistémologie et paradigmes de recherche	66
3.1.1. Le paradigme pragmatique	66
3.1.2. Choix du paradigme pragmatique.....	67
3.2. Recherche quantitative : L'approche quantitative	67
3.3. Méthodes d'analyse	67
3.4. Sources des données	68
3.5 Intégration des données qualitatives et quantitatives :.....	69
Conclusion du chapitre	69
CHAPITRE III : RESULTAT ET DISSCUSION	70
SECTION 1 : Résultats qualitatifs.....	71
1.1 Stratégie d'innovation	71
1.2 Organisation de l'innovation	72
1.3 Ressources allouées à l'innovation.....	74
1.4 Résultats de l'innovation	75
1.5 Freins et perspectives :.....	77
SECTION 02 : Résultats quantitatifs.....	78
2.1. L'analyse de l'évolutions des soldes intermédiaires de gestion de l'activités 2016-2019	79
2.2 Taux de la valeur ajoutée	81
2.3 Ratio de profitabilité	82

2.4 Évolution des parts de marché	84
2.5 Analyse des charges de personnel.....	85
2.6 Ratio d'intensité des Dépenses R&D	88
SECTION 3 : Discussion	90
3.1 Triangulation des résultats qualitatifs et quantitatifs	90
3.2 Réponse à la problématique et aux questions de recherche.....	91
3.3 Comparaison avec la revue de littérature.....	92
CONCLUSION.....	94
BIBLIOGRAPHE.....	98
ANNEXES	107

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Récapitulatif des définitions de l'innovation.....	16
Tableau 2: Ensemble des indicateurs d'innovation	25
Tableau 3: Modèles d'innovation	28
Tableau 4: Types de performances et indicateurs-clés.....	40
Tableau 5: Profils des personnes interviewées	64
Tableau 6 : Indicateurs clés de l'activité de l'entreprise	79
Tableau 7: Taux de la valeur ajoutée.....	81
Tableau 8; Ratio de profitabilité nette	83
Tableau 9: Parts de marché	84
Tableau 10 : Indicateurs clés des charges de personnel.....	85
Tableau 11 : Ratio d'intensité des Dépenses R&D.....	88

LISTE DES FIGURES

Figure 1:Continuum projet produit	26
Figure 2: Rupture de continuité du processus d'évolution projet/produit	27
Figure 3: Modèle d'innovation de 1ère génération.....	29
Figure 4; Modèle d'innovation de 2 -ème génération	29
Figure 5 : Modèle d'innovation de couplage de 3ème génération.....	30
Figure 6 : Modèle interactif de 4ème génération	30
Figure 7: Modèle d'innovation ouverte	31
Figure 8: Produits Électroniques CONDOR.....	50
Figure 9: Organigramme Structurel de SPA CONDOR Multimédia	50
Figure 10: Organigramme Fonctionnel de la Direction Générale.....	51
Figure 11: Logo de CONDOR Algérie	60
Figure 12: les étapes d'analyse des entretiens	65
Figure 13: Représentation Graphique de L'évolution de l'activité de l'entreprise	80
Figure 14: Représentation Graphique de l'évolution du taux de la valeur ajoutée.....	82
Figure 15: Représentation Graphique de l'évolution du ratio de profitabilité.....	83
Figure 16: Représentation Graphique de la variation du taux de la Part de marché en 2016 .84	
Figure 17: Représentation Graphique d'Évolution des effectifs R&D.....	86
Figure 18: Représentation Graphique d'Évolution du ratio de poids des charges de personnel	87
Figure 19: Représentation Graphique d'évolution du ratio d'intensité de R&D.....	89

LISTE DES ABRÉVIATIONS

- **BE** : L'excédent brut d'exploitation
- **BFR** : Le besoin en fonds de roulement
- **CA** : Le chiffre d'affaires
- **CAF** : la capacité d'autofinancement
- **CIGID** : Comptabilité Industrielle et Gestion Intégrée de la Distribution
- **DVD** : Digital Versatile Disc
- **EBE** : L'excédent brut d'exploitation
- **ECI** : l'Enquête Communautaire sur l'Innovation
- **ERP** : Enterprise Resource Planning
- **EVA** : La valeur ajoutée économique
- **FR** : Le fonds de roulement
- **HSE** : Hygiène, Sécurité et Environnement
- **IT** : Informatique/Technologies de l'Information
- **IQC** : Contrôle Qualité Entrant
- **JAT** : Juste-à-Temps
- **KPI** : Indicateur Clé de Performance
- **NAV** : Nomenclature d'Activités et de produits
- **OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économiques
- **OQC** : Contrôle Qualité Sortant
- **PDF** : Portable Document Format
- **PDG** : Président Directeur Général
- **PIB** : Produit Intérieur Brut
- **PME** : Petite et Moyenne Entreprise
- **PQC** : Contrôle Qualité en Cours de Production
- **R&D** : Recherche et Développement
- **RE** : Le résultat d'exploitation
- **ROA** : La rentabilité économique

- **ROA** : Rendement des actifs
- **ROE** : La rentabilité financière
- **SAP** : Systèmes, Applications et Produits pour le Traitement de Données
- **SCE** : Système de Comptabilité d'Entreprise
- **SIG** : Les soldes intermédiaires de gestion
- **Spa** : Société par actions
- **TR** : La trésorerie nette
- **USD** : Dollar américain
- **VA** : La valeur ajoutée
- **VHS** : Video Home System

INTRODUCTION

L'innovation technologique représente, aujourd'hui, un enjeu stratégique majeur pour la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Dans un environnement économique mondialisé et en mutation perpétuelle, la capacité à renouveler en permanence son offre et ses procédés, par l'intégration de nouvelles technologies apparaît comme un impératif, ce qui est appelé communément l'innovation. Qu'il s'agisse d'améliorer la productivité, de se différencier de la concurrence ou de répondre aux nouvelles attentes des clients, l'innovation technologique est devenue un levier de performance incontournable.

Cependant, cette quête perpétuelle d'innovation soulève des questionnements complexes. Si son rôle moteur pour stimuler la croissance et les parts de marché fait consensus, son impact réel sur la rentabilité et la création de valeur pour l'entreprise reste débattu. Les investissements massifs consentis en R&D par de nombreux acteurs ne se traduisent pas systématiquement par des gains de profitabilité tangibles. La relation entre innovation technologique et performance financière apparaît donc loin d'être linéaire ou mécanique.

C'est dans ce contexte que s'inscrit ce mémoire, dont l'ambition est d'explorer en profondeur les mécanismes par lesquels l'innovation technologique influence la performance financière de l'entreprise. Plusieurs variables clés seront mobilisées :

- L'innovation technologique, déclinée selon différentes formes (produits, procédés) et mesurée par des indicateurs comme les dépenses de R&D ou le taux d'intégration des nouvelles technologies.
- La performance financière, appréhendée via des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité opérationnelle, la profitabilité nette ou encore l'évolution des parts de marché.

Notre présente étude se fixe pour objectif d'analyser finement les interactions entre ces deux variables centrales. Il s'agit de déterminer dans quelle mesure, et sous quelles conditions, l'innovation technologique peut effectivement se traduire par une amélioration de la santé financière et de la compétitivité de l'entreprise.

L'enjeu est notamment d'identifier les facteurs clés du succès et les obstacles susceptibles de freiner la concrétisation des avantages attendus de l'innovation technologique en termes de création de valeur financière. Des éléments comme la capacité d'absorption des technologies, l'agilité organisationnelle et la solidité de l'écosystème d'innovation jouent vraisemblablement un rôle décisif.

Dans cet ordre d'idées, la problématique centrale qui guidera cette recherche s'articule autour de la question suivante :

Quel est l'effet de l'innovation technologique sur la performance financière de l'entreprise ?

De cette interrogation découlent d'autres questions secondaires, non moins importantes :

Q1 : Dans quelle mesure l'innovation influence-t-elle effectivement les principaux indicateurs de performance financière de l'entreprise ?

Q2 : Comment l'innovation technologique peut-elle permettre à l'entreprise d'augmenter durablement ses revenus et sa rentabilité ?

Q3 : Quels sont les indicateurs clés de performance (KPIs) les plus pertinents pour mesurer et piloter l'impact de l'innovation technologique sur la performance financière de l'entreprise ?

Q4 : Au-delà des aspects purement technologiques, comment l'innovation peut-elle contribuer à la création d'une culture d'entreprise plus agile, apprenante et performante sur le long terme ?

La pertinence de cette recherche est double. D'un point de vue théorique, elle permet d'enrichir la compréhension académique d'une thématique complexe au cœur des sciences de gestion, à la croisée du management stratégique, de l'innovation et du contrôle de gestion. Aussi, elle contribue à faire progresser les cadres conceptuels liant innovation technologique, capacités dynamiques et création de valeur pour l'entreprise.

D'un point de vue pratique et managérial, les résultats de cette étude sont à mêmes d'apporter un éclairage opérationnel précieux pour les décideurs d'entreprises cherchant à optimiser la valorisation financière de leurs investissements en innovation technologique. Elle ambitionne de leur permettre d'identifier les bonnes pratiques et de comprendre les principaux leviers et freins pour transformer l'innovation en avantage concurrentiel durable.

Objectifs de l'étude :

L'objectif principal de cette recherche est de mieux comprendre le lien complexe entre l'innovation technologique et la performance financière des entreprises. Plus spécifiquement, il s'agit :

- D'analyser l'impact réel des différents types d'innovation technologique (produits, procédés etc.) sur des indicateurs financiers clés comme le chiffre d'affaires, la rentabilité, les parts de marché, etc.
- D'identifier les facteurs favorisant ou freinant la concrétisation des bénéfices attendus de l'innovation technologique en termes de création de valeur financière pour l'entreprise.
- De déterminer les indicateurs et outils de pilotage les plus pertinents pour mesurer et optimiser l'apport de l'innovation à la performance financière.
- D'examiner comment l'innovation technologique peut contribuer, au-delà des aspects techniques, au développement d'une culture d'entreprise agile, apprenante et performante sur le long terme.

Méthodologie :

Pour atteindre ces objectifs, une approche mixte combinant analyse qualitative et quantitative a été retenue.

L'approche qualitative repose principalement sur des entretiens approfondis menés auprès des managers et équipes en charge de l'innovation et de la performance financière au sein de l'entreprise étudiée. Une analyse documentaire complète ces données primaires.

L'approche quantitative exploite les indicateurs financiers et d'innovation technologique de l'entreprise sur une période de 4 ans (2016-2019). Des analyses statistiques et financières sont menées pour mesurer les évolutions et établir des corrélations entre innovations et performance.

Notre étude a été menée au niveau de l'entreprise algérienne Condor Multimédia, un acteur majeur du secteur de l'électronique grand public en Algérie. Son parcours entre 2016 et 2019, marqué par une stratégie d'innovation technologique offensive suivie d'un ralentissement, en fait un cas riche pour analyser les interactions innovation/performance financière.

Le plan de ce mémoire compte trois grands chapitres :

- Introduction
- Le chapitre 1 pose un cadre théorique et conceptuel en deux sections : une revue de littérature sur le sujet, et des développements sur les concepts d'innovation technologique et de performance financière.
- Le chapitre 2 présente le cadre méthodologique de l'étude et l'entreprise Condor Multimédia en détail.
- Le chapitre 3 expose et discute les résultats de l'analyse qualitative et quantitative croisée, avant de conclure sur les apports, limites et perspectives de ce travail.
- Conclusion

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL

Dans un environnement économique en constante évolution, marqué par une concurrence accrue et des avancées technologiques rapides, l'innovation technologique est devenue un enjeu stratégique majeur pour les entreprises. Le développement continu de nouveaux produits, services et procédés innovants est désormais reconnu comme un facteur clé pour maintenir la compétitivité, assurer la croissance et garantir la pérennité de l'entreprise.

Cependant, malgré la richesse des recherches soulignant l'importance vitale de l'innovation technologique, son impact effectif sur la performance financière des entreprises demeure un sujet de débat dans le domaine académique. Certaines études ont révélé une corrélation positive et significative entre les investissements en recherche et développement, l'adoption de nouvelles technologies et la performance des entreprises. D'autres recherches ont cependant tempéré ces résultats, en mettant en évidence des effets neutres, voire négatifs, de l'innovation technologique sur la performance financière dans certains cas spécifiques.

Cette contradiction apparente soulève des questions sur les conditions et les modalités qui permettent de transformer efficacement les efforts d'innovation technologique en gains de performance durables pour l'entreprise. Ce chapitre cherche à établir un cadre théorique et conceptuel robuste pour examiner la relation complexe entre l'innovation technologique et la performance financière de l'entreprise. Trois sections principales y sont développées pour approfondir cette analyse.

Section 1 : Revue de littérature

L'importance de l'innovation technologique dans la performance financière des entreprises a été largement étudiée dans la littérature académique et professionnelle. Cette section vise à synthétiser les recherches clés qui ont examiné les liens entre l'innovation technologique et la performance financière, offrant ainsi un aperçu approfondi de cette relation cruciale.

1.1. Innovation technologique :

L'innovation technologique est largement reconnue comme un facteur clé de succès pour les entreprises opérant dans un environnement économique en constante évolution. (Habibi & Guati, 2022), face aux avancées technologiques rapides, aux préoccupations environnementales croissantes, à la concurrence accrue et aux attentes changeantes des clients, l'innovation technologique est devenue cruciale pour les entreprises afin d'anticiper et de s'adapter à ces changements. (Belghanami & Benbayer, , 2017) renforcent cette perspective en

présentant l'innovation technologique comme un processus vital pour les entreprises visant à maintenir leur compétitivité. Ils soulignent l'importance d'adopter une approche centrée sur le processus d'innovation, impliquant notamment l'acquisition de nouvelles technologies et la valorisation du capital humain.

Les types d'innovation technologique étudiés dans la littérature sont variés, (Habibi & Guati, 2022) distinguent l'innovation de produit, de procédé, de marketing et organisationnelle. Akliil (Akli1, 2021) se concentre particulièrement sur les indicateurs de recherche et développement (R&D) et d'innovation technologique, tels que les dépenses de R&D, le nombre de chercheurs, les brevets et les exportations de haute technologie. D'autres études abordent l'innovation technologique de manière plus large, en examinant les investissements en R&D, l'introduction de nouvelles technologies opérationnelles, ainsi que les capacités d'absorption et d'apprentissage des entreprises ((Na & Kang, 2019); (Anh Ngoc Mai et al, 2019)).

Siedschlag et Nijkamp (Siedschlag & Nijkamp, P., 2010) identifient plusieurs formes d'innovation, telles que les innovations de produit, de procédé, de marketing et organisationnelles. Certaines études mettent l'accent sur l'innovation technologique de produit comme facteur clé de performance (Na & Kang, 2019) tandis que d'autres soulignent l'importance de l'innovation de procédé (St-Pierre & Beaudoin, R. , 1996). (BRUNET , 2021) met en évidence le rôle crucial de l'information financière pour comprendre les dynamiques économiques et technologiques sous-jacentes à l'innovation.

Il est à noter que le concept d'innovation doit être examiné dans son contexte spécifique, en tenant compte du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise (Kusumawardhani & McCarthy, G, 2013). Par exemple, les petites et moyennes entreprises (PME) peuvent privilégier les innovations incrémentales plutôt que radicales, en raison de leurs ressources et capacités limitées (Pierre & Fernandez, A.-S., 2018). Néanmoins, l'innovation reste un processus vital pour maintenir la compétitivité des PME (Belghanami & Benbayer, , 2017).

(Arici & Gok , 2023) ont étudié le rôle de l'agilité stratégique et de l'innovation dans la performance des entreprises en situation de turbulence environnementale. Leur étude quantitative, basée sur une enquête auprès d'entreprises de technologie moyenne turques, a révélé que l'agilité stratégique influence positivement l'innovation, et que cet effet peut diminuer avec l'augmentation de l'intensité de la turbulence. De plus, l'innovation a un impact positif sur la performance, et cet effet devient plus robuste avec l'augmentation de l'intensité de la turbulence.

Sur le plan méthodologique, les études menées sur le sujet utilisent des approches quantitatives et/ou qualitatives. L'étude de (Kusumawardhani & McCarthy, G, 2013), qui a été menée sur un échantillon de 13 PME de meuble en bois en Indonésie, a fait appel à la méthodologie qualitative. Elle a pu conclure que ces entreprises privilégient principalement l'innovation incrémentale plutôt que l'innovation radicale. En revanche, de nombreuses études quantitatives se basant sur des données d'entreprises, des enquêtes et des techniques économétriques ont été menées pour analyser les effets de l'innovation technologique ((Na & Kang, 2019) ; (Anh Ngoc Mai et al, 2019); (Li, 2021)).

1.2. Performance d'entreprises :

La performance d'entreprises est un concept multidimensionnel qui peut être évaluée au travers de différents indicateurs, tels que la rentabilité, la productivité, la part de marché, la croissance des ventes et des exportations ((Na & Kang, 2019) ; (Anh Ngoc Mai et al, 2019) (Gomes & Gonçalves, 2022)). L'évaluation de la performance est cruciale pour les entreprises, car elle leur permet de mesurer leur succès, d'identifier leurs forces et faiblesses, et de prendre des décisions éclairées pour améliorer leur compétitivité sur le marché.

Plusieurs études soulignent l'importance d'adopter une approche contextuelle pour comprendre pleinement les facteurs influençant la performance des entreprises, en tenant compte de variables telles que la taille, le secteur d'activité, la propriété étrangère et les activités internationales ((Habibi & Guati, 2022); (Siedschlag & Nijkamp, P., 2010)). Ces facteurs peuvent avoir un impact significatif sur la performance des entreprises et doivent être pris en compte lors de l'analyse et de l'interprétation des résultats.

Certaines recherches se concentrent spécifiquement sur la performance financière, en utilisant des indicateurs clés tels que le rendement des actifs (ROA) ou le rendement des capitaux propres (ROE) ((Marselia & Rivandi, M, 2023) (Siaila & Rumerung, 2022)). Ces mesures permettent d'évaluer la rentabilité et l'efficacité des entreprises dans l'utilisation de leurs ressources financières. D'autres études adoptent une approche plus globale en considérant à la fois les aspects financiers et non financiers de la performance, tels que la satisfaction des clients, la qualité des produits et services, ou encore la responsabilité sociale de l'entreprise (Khirreddine & Moussa, 2018).

Liu et al. (Liu, Wan, & Yu, 2023) ont examiné l'impact de l'innovation d'entreprise sur la performance corporative, ainsi que le rôle médiateur de la gestion des connaissances dans ce processus. Leur étude quantitative, basée sur une analyse empirique de données provenant

d'entreprises high-tech chinoises, a confirmé une relation positive entre l'innovation d'entreprise et la performance corporative, tout en soulignant le rôle significatif de la gestion des connaissances en tant que médiateur.

Sur le plan méthodologique, les études utilisent des modèles et des techniques variées pour analyser la performance des entreprises. Par exemple, (Siaila & Rumerung, 2022) ont fait appel aux ratios financiers et l'analyse des forces concurrentielles de Porter ainsi que l'analyse SWOT pour formuler des stratégies de développement d'unités commerciales. (Marselia & Rivandi, M, 2023) ont eu recours à la régression de données de panel pour examiner l'effet de la structure du capital et de la taille de l'entreprise sur la performance financière mesurée par le rendement des actifs.

Cette diversité d'approches reflète la nature multidimensionnelle de la performance des entreprises et la nécessité d'utiliser des méthodes appropriées pour capturer tous ses aspects. Les chercheurs doivent donc choisir judicieusement les indicateurs de performance et les techniques d'analyse en fonction de leurs objectifs de recherche et du contexte spécifique de leur étude.

1.3. L'effet de l'innovation technologique sur la performance financière :

Cette partie analyse l'influence de l'innovation technologique sur la performance financière de l'entreprise, en présentant d'abord les effets positifs mis en évidence par la littérature, puis les effets négatifs ou l'absence d'effets significatifs constatés, pour enfin souligner les lacunes des études antérieures et positionner la présente recherche.

1.3.1. Effets positifs de l'innovation technologique sur la performance financière :

De nombreuses études ont mis en évidence les effets bénéfiques de l'innovation technologique sur la performance de l'entreprises, en utilisant une variété de méthodes quantitatives et qualitatives. (Akli1, 2021) a réalisé une analyse comparative entre l'Algérie et les pays du Maghreb, en exploitant des données de sources nationales et internationales pour évaluer les performances d'entreprises en matière de R&D et d'innovation technologique. Ses résultats ont révélé le retard de l'Algérie par rapport au Maroc et à la Tunisie sur la plupart des indicateurs clés, tels que les dépenses en R&D en pourcentage du PIB, le nombre de chercheurs, les brevets déposés et les exportations de haute technologie. L'auteur a insisté sur l'importance cruciale de valoriser les résultats de la recherche universitaire, de créer des ponts entre les universités et les entreprises, ainsi que de développer des institutions dédiées à l'innovation afin d'améliorer les performances des entreprises algériennes.

Hult et al. (2004) ont étudié 181 entreprises industrielles américaines pour évaluer l'effet de l'innovation processus (la capacité à instaurer des procédés et la performance des entreprises est mesurée par la rentabilité, la croissance, les parts de marché et la performance générale). L'étude a relié positivement l'innovation à la performance (Hult, Hurkey, & Knight, 2004)

Dans une perspective qualitative (Ertürk, 2009) a examiné le rôle essentiel de l'innovation technologique dans la compétitivité et la rentabilité des entreprises à l'échelle mondiale. Son analyse a souligné que la capacité d'innovation technologique d'une entreprise représente un facteur déterminant de son avantage concurrentiel sur les marchés internationaux. (Li, 2021) a adopté une approche quantitative en étudiant l'influence de l'innovation technologique sur la rentabilité des entreprises. En utilisant des indices de nombre absolu et relatif d'investissement en R&D, ses résultats ont démontré que l'intensité de ces investissements a un impact positif significatif sur la rentabilité des entreprises.

Pour sa part, (Anni, 2022) a réalisé une revue de littérature approfondie analysant la corrélation entre l'innovation et la performance au sein des entreprises privées. Son travail a identifié un lien positif entre ces deux concepts, mettant en évidence l'importance cruciale de l'innovation technologique et de l'investissement en R&D pour améliorer la performance financière de l'entreprise.

Dans une perspective similaire, (Habibi & Guati, 2022) ont effectué une vaste revue de la littérature théorique et empirique couvrant la période de 1942 à 2020. Leur analyse a révélé une abondance d'études démontrant les bénéfices de l'innovation pour permettre aux entreprises d'anticiper les tendances, d'améliorer leurs produits et d'en développer de nouveaux, autant d'éléments essentiels pour maintenir leur compétitivité sur le marché.

Une étude réalisée par (Anh Ngoc Mai et al, 2019) a exploité un ensemble de données de panel unique couvrant la période 2005-2015 au Vietnam, afin d'examiner les effets durables de l'innovation sur la rentabilité des entreprises. Les résultats ont montré que les entreprises innovantes réalisaient des profits plus élevés que les entreprises non innovantes. De plus, les avantages de l'innovation pour la rentabilité se manifestaient par une probabilité d'exportation plus élevée, une meilleure productivité, un meilleur accès au crédit formel et la capacité à obtenir un soutien gouvernemental accru, mais seulement après avoir innové.

Aussi, (Na & Kang, 2019) ont mené une étude transnationale sur les relations entre l'innovation et la performance des entreprises manufacturières dans les marchés émergents

d'Asie du Sud-Est. En exploitant un vaste échantillon de 2324 entreprises provenant du jeu de données de l'Enquête sur les entreprises de la Banque mondiale de 2015, les chercheurs ont testé les effets des innovations produit et processus sur la croissance des ventes. Leurs résultats ont révélé une relation positive entre l'innovation produit et la croissance des ventes, tandis que l'adoption de nouvelles technologies opérationnelles était associée négativement à la croissance des ventes.

Enfin, les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) représentent une innovation technologique majeure ayant un impact positif sur la performance financière des entreprises. (Radia & Moussa, 2022), soulignent que ces systèmes permettent d'intégrer et d'automatiser les processus clés de gestion. (Amzil, FAQIR, & EL HADDAD , 2023) ont constaté que la qualité d'un système ERP a un effet bénéfique sur la performance financière des entreprises, grâce à l'amélioration de la qualité de l'information et du service fourni. De plus, (Kallunki, Laitinen , & Silvola, 2011) ont mis en évidence que l'adoption de systèmes ERP, combinée à des systèmes de contrôle de gestion formels, peut entraîner des améliorations durables de la performance de l'entreprise à long terme. Ces résultats renforcent les preuves de l'impact positif de l'innovation technologique, en particulier les systèmes ERP, sur la performance financière de l'entreprise.

1.3.2. Effets négatifs ou absence d'effets significatifs :

Cependant, d'autres études ont mis en lumière des résultats plus nuancés ou même négatifs concernant l'impact de l'innovation technologique sur la performance financière de l'entreprise.

A titre indicatif, Jansen et al ont réalisé une étude quantitative sur un échantillon de 238 entreprises et ont constaté une absence d'effet direct des innovations d'exploration ou d'exploitation sur les performances financières des entreprises. Leur analyse a cependant souligné le rôle modérateur du dynamisme et de la compétitivité de l'environnement, qui générerait des effets croisés significatifs sur la performance (Jansen, Van Den Bosch , & Volberda, 2006)

Mlinarević et al. ont analysé l'effet de l'innovation sur la croissance des salaires réels dans les pays des Balkans occidentaux, en utilisant divers indicateurs provenant de rapports internationaux pertinents. Bien que leurs résultats aient montré qu'une augmentation de l'indice d'innovation des intrants avait un effet significatif sur la croissance réelle des salaires bruts dans ces pays, la croissance de l'indice global d'innovation et l'augmentation de l'innovation

des extrants n'ont pas eu d'impact significatif sur la croissance des salaires réels (Mlinarević , Balotić , & Paunović , 2022).

Suite à leur analyse qualitative, (Rashidin, Javed, Chen, & Jian, 2022) ont souligné l'importance de l'innovation pour renforcer la compétitivité des entreprises chinoises dans le secteur électronique, citant les exemples de Huawei, Lenovo et Haier. Cependant, leur étude a également mis en évidence la nécessité de politiques industrielles favorables et de stratégies d'expansion mondiale solides pour favoriser une croissance soutenue et une rentabilité accrue de ces entreprises sur les marchés internationaux.

(Gomes & Gonçalves, 2022) ont examiné quantitativement la relation entre l'innovation et les contraintes financières au Portugal, en utilisant une base de données provenant de l'Enquête Communautaire sur l'Innovation (ECI) et du Système de Comptabilité d'Entreprise (SCE). Leurs résultats ont montré une relation négative entre l'innovation et les contraintes financières, les entreprises financièrement contraintes étant plus limitées dans leurs investissements en R&D. Cependant, une corrélation positive a été observée entre l'innovation et les ventes et les exportations, indiquant un impact positif global de l'innovation sur les résultats financiers de l'entreprise.

Pour leur part, Huang & Liu ont mené une investigation quantitative auprès de 297 grandes entreprises taïwanaises, et ont montré que l'innovation des entreprises (mesurée par le taux de R&D) avait une relation curvilinéaire avec la performance financière. Leurs résultats ont suggéré qu'il y aurait donc un niveau d'investissement en R&D optimal dans les entreprises, et se positionner au-dessus ou en dessous aurait un impact non souhaité sur la performance de la firme (Huang & Lui , 2005).

Au niveau local, (Khirreddine & Moussa, 2018) ont analysé l'impact de la performance financière sur l'apprentissage et l'innovation des entreprises algériennes, en se concentrant sur un échantillon d'entreprises de la région de Bejaïa. Leurs résultats ont révélé une corrélation négative entre les pièges d'apprentissage et les capacités dynamiques des entreprises. Cependant, les investissements dans la recherche et développement (R&D) ainsi que dans le marketing ont été associés à un développement positif des capacités dynamiques des entreprises étudiées.

(Su, Liu, Yang, & Wang, 2022) ont examiné quantitativement l'impact de l'investissement dans l'innovation technologique sur le risque financier des entreprises en Chine, en mettant

particulièrement l'accent sur le rôle des contraintes de financement. Leurs résultats ont montré que l'investissement dans l'innovation technologique pouvait réduire de manière significative le risque financier des entreprises. Cependant, les contraintes de financement ont aggravé le niveau de risque financier. De plus, les effets de ces contraintes sur l'investissement dans l'innovation technologique et sur le risque financier variaient selon la taille et la nature des entreprises étudiées.

1.4 Lacunes des études existantes et positionnement de notre recherche

Malgré la richesse des travaux existants, plusieurs lacunes peuvent être identifiées. Premièrement, peu d'études se sont concentrées sur le contexte spécifique des entreprises algériennes, alors que les facteurs institutionnels et culturels peuvent influencer significativement la relation entre innovation et performance.

Deuxièmement, la plupart des recherches ont utilisé soit des méthodes qualitatives, soit des méthodes quantitatives, mais rarement une combinaison des deux, limitant ainsi la compréhension globale des processus d'innovation et de leurs impacts.

Troisièmement, les études existantes ont souvent adopté une approche transversale, examinant plusieurs entreprises à un moment donné, sans tenir compte de la dimension temporelle. Or, l'impact de l'innovation technologique sur la performance financière peut se manifester sur le long terme, nécessitant une analyse longitudinale.

Et quatrièmement, peu de travaux ont examiné en détail les mécanismes par lesquels différents types d'innovation technologique (produit, procédé, etc.) influencent la performance financière, en particulier dans le contexte des entreprises algériennes.

Notre étude ambitionne d'apporter sa contribution tant soit peu pour contribuer à combler ces lacunes en se concentrant sur le cas de l'entreprise algérienne Condor Multimédia. Nous examinons, en effet, l'effet de l'innovation technologique sur sa performance financière en utilisant une approche méthodologique mixte, combinant entretiens qualitatifs et analyse financière quantitative. Nous adoptons également une perspective longitudinale sur quatre ans.

Section 2 : L'innovation et l'innovation technologique

Dans cette section, nous abordons l'innovation et l'innovation technologique. Nous débutons par définir les concepts clés, explorons ensuite les différents types d'innovation technologique, puis examinons le processus d'innovation dans ses étapes essentielles.

Cette exploration jettera les bases nécessaires pour comprendre le rôle crucial de l'innovation technologique.

2.1. Étymologie et définitions :

La notion d'innovation est profondément enracinée dans l'histoire humaine, révélant une tendance intrinsèquement "humaine" à rechercher constamment de meilleures et nouvelles façons de faire les choses. Cette capacité imaginative, vieille et bien établie, a captivé l'intérêt de nombreux chercheurs à travers l'histoire des sciences sociales, offrant ainsi une perspective diversifiée sur ce concept fondamental.

D'un point de vue étymologique, le terme "innovation" trouve ses origines dans le latin "innovatus", formé par la fusion des préfixes "in" et "novus", signifiant respectivement "apporter des changements à quelque chose d'établi" et "nouveau". Cette étymologie suggère une notion de transformation et de renouveau, tout en évoquant la notion d'une "nouvelle étoile non connue auparavant", soulignant ainsi la nature novatrice et surprenante de l'innovation (Lharti & Charef, 2023).

En économie, Joseph Schumpeter a consacré une attention particulière à l'innovation, la plaçant au cœur de ses réflexions sur la croissance économique dès 1934. Pour lui, l'innovation est la source primordiale de la croissance, donnant lieu à une interprétation riche du concept. Elle peut être vue comme une action de rénovation, impliquant la modification de ce qui existe déjà pour s'adapter aux fluctuations du marché ou à l'émergence de nouvelles technologies. De même, elle peut être interprétée comme création et l'introduction de quelque chose de nouveau, que ce soit un produit, un concept ou un service.

Dans la perspective de clarifier la complexité et la diversité des définitions de l'innovation, il est crucial d'examiner plusieurs points de vue. Pour cette raison, nous présenterons divers exemples de définitions de l'innovation dans la littérature, offrant ainsi une vue d'ensemble complète de ce concept essentiel. Cette approche permettra une meilleure compréhension des nuances et des implications de l'innovation technologique dans le contexte contemporain (Lharti & Charef, 2023)

Tableau 1:Récapitulatif des définitions de l'innovation

Auteurs	Années	Définitions	Intitulé de l'article
(Thompson)	1965	L'innovation est la production, l'acceptation et la mise en œuvre d'idées, de processus, de produits ou de services nouveaux.	Bureaucracy and innovation
(Becker & Whisler)	1967	L'innovation est un processus qui suit l'invention, dont elle est séparée dans le temps. L'invention est l'acte créatif, tandis que l'innovation est la première utilisation d'une idée par une organisation ou un ensemble d'organisations ayant des objectifs similaires.	The innovative organization: A selective view of current theory and research
(Kimberly)	1981	Il existe trois stades d'innovation : l'innovation en tant que processus, l'innovation en tant qu'élément distinct (produits, programmes ou services) et l'innovation en tant qu'attribut des organisations.	Managerial innovation, in Nystrom, P.C. and Starbuck
(Van de Ven)	1986	Tant que l'idée est perçue comme nouvelle par les personnes concernées, il s'agit d'une "innovation", même si elle peut apparaître à d'autres comme une "imitation" de quelque chose qui existe ailleurs.	Central problems in the management of innovation
(Dosi)	1990	L'innovation concerne les processus d'apprentissage et de découverte de nouveaux produits, de nouveaux processus de production et de nouvelles formes d'organisation économique, au sujet desquels, ex ante, les acteurs économiques ne possèdent	Finance, innovation and industrial change

		souvent que des croyances peu structurées sur certaines opportunités inexploitées, et qui, ex post, sont généralement vérifiées et sélectionnées, dans les économies non centralisées, par des interactions concurrentielles, quelle qu'en soit la forme, sur le marché des produits.	
(Rothwell)	1992	Activités techniques, de conception, de fabrication, de gestion et commerciales liées à la commercialisation d'un produit nouveau (ou amélioré) ou à la première utilisation d'un procédé de fabrication ou d'un équipement nouveau (ou amélioré).	Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s
(Zahra & Covin)	1994	L'innovation est largement considérée comme l'élément vital de la survie et de la croissance des entreprises.	The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources
(Damanpour)	1996	L'innovation est conçue comme un moyen de modifier une organisation, soit en réponse à des changements dans l'environnement externe, soit en tant qu'action préventive pour influencer l'environnement. Par conséquent, l'innovation est ici définie de manière large pour englober une série de types, y compris un nouveau produit ou service, une nouvelle technologie de processus, une nouvelle structure organisationnelle ou de nouveaux systèmes administratifs, ou de nouveaux plans ou programmes	Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models

		concernant les membres de l'organisation.	
(West & Anderson)	1996	L'innovation peut être définie comme l'application efficace de processus et de produits nouveaux pour l'organisation et conçus pour lui être bénéfiques, ainsi qu'à ses parties prenantes.	Innovation in top management teams
(Bessant et al.)	2005	L'innovation représente le processus central de renouvellement de toute organisation. Si elle ne change pas ce qu'elle offre au monde et la manière dont elle crée et fournit ces offres, elle risque de mettre en péril sa survie et ses perspectives de croissance.	Managing innovation beyond the steady state
(Adams et al.)	2006	Le terme "innovation" est notoirement ambigu et ne fait pas l'objet d'une définition ou d'une mesure unique.	Innovation management measurement : a review
(Damanpour & Schneider)	2006	L'innovation est étudiée dans de nombreuses disciplines et a été définie sous différentes perspectives.	Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers
(Du Plessis)	2007	L'innovation est la création de nouvelles connaissances et idées pour faciliter de nouveaux résultats commerciaux, visant à améliorer les processus et les structures internes des entreprises et à créer des produits et des services axés sur le marché. L'innovation englobe à la fois l'innovation radicale et l'innovation incrémentale.	The role of knowledge management in innovation

(Baregheh et al.)	2009	L'innovation est le processus en plusieurs étapes par lequel les organisations transforment des idées en produits, services ou processus nouveaux/améliorés, afin de progresser, d'être compétitives et de se différencier avec succès sur leur marché.	Towards a multidisciplinary definition of innovation
-------------------	------	---	--

Source : (Lharti & Charef, 2023)

Selon le tableau 2, nous pouvons conclure que, l'innovation est considérée comme un concept complexe qui s'étend à plusieurs domaines, y compris l'innovation technologique et non technologique, qui peuvent être réparties en termes d'innovations de produits, de processus, organisationnelles et marketing.

Les entreprises qui innove technologiquement acquièrent un avantage compétitif en améliorant la qualité de leurs produits et services tout en réduisant leurs coûts de production. Ce double avantage permet non seulement d'attirer plus de clients mais aussi d'accroître les marges bénéficiaires, influençant positivement la performance financière de l'entreprise.

2.2. Types d'innovation technologique :

Selon la recherche menée par (Habibi & Guati, 2022) ainsi que d'autres recherches, plusieurs typologies d'innovation sont abordées, offrant ainsi une vue détaillée des différentes facettes de l'innovation. Par exemple, la classification selon Schumpeter propose cinq types d'innovation, qui incluent la création de nouveaux produits et services, les processus de production, l'exploration de nouveaux marchés, la recherche de nouvelles sources d'approvisionnement, et l'innovation dans les pratiques de travail et la structure organisationnelle (Anni, 2022).

De même, le Manuel d'Oslo identifie quatre autres catégories d'innovations (OCDE, 2005) : l'innovation de produit, l'innovation de procédé, l'innovation d'organisation et l'innovation de commercialisation / marketing (Habibi & Guati, 2022) .

2.2.1. Classification selon (Schumpeter , 1935):

Joseph A. Schumpeter a proposé une typologie comprenant cinq types d'innovation :

- **La création de produits et de biens**, qu'ils soient tangibles ou intangibles. Cette catégorie englobe à la fois les changements révolutionnaires (comme l'introduction du

smartphone) et les évolutions plus modestes, qualifiées d'innovations incrémentales (comme les mises à jour logicielles régulières).

- **Les processus de production**, qui englobent les méthodes et les techniques utilisées dans la fabrication, la logistique et l'organisation. Par exemple, l'introduction de l'automatisation dans les chaînes de production automobile a révolutionné l'efficacité et la qualité des véhicules produits.

- **L'exploration de nouveaux marchés**, impliquant l'expansion vers de nouvelles sphères commerciales. Cette forme d'innovation peut inclure l'avènement de modèles économiques collaboratifs, comme Airbnb qui a révolutionné l'industrie de l'hébergement en permettant aux particuliers de louer leurs logements à des voyageurs.

- **La recherche de nouvelles sources d'approvisionnement en matières premières, énergie et autres ressources**. Un exemple serait l'utilisation croissante de sources d'énergie renouvelables telles que l'énergie solaire et éolienne pour répondre aux besoins énergétiques des entreprises.

- **L'innovation dans les pratiques de travail et la structure organisationnelle**, qui concerne les changements dans la manière dont les employés interagissent et coopèrent au sein de l'entreprise. Par exemple, l'adoption de méthodes de travail agiles telles que le Scrum dans le développement logiciel a permis une collaboration plus efficace et une plus grande réactivité aux changements.

2.2.2 Typologie selon le marché :

La classification axée sur le marché identifie cinq types d'innovation :

- **L'innovation de rupture** perturbe les fournisseurs, les concurrents, les produits et/ou est souvent associée à un changement technologique majeur. Par exemple, le remplacement de la cassette VHS par le DVD.

- **L'innovation radicale** implique la création de nouvelles catégories de produits ou services qui sont à la fois nouveaux pour le marché et pour l'entreprise. Elle ne résout aucun problème existant. Par exemple, l'introduction d'un nouveau casque de réalité virtuelle sur le marché.

- **L'innovation incrémentale** se caractérise par des évolutions progressives et linéaires, se manifestant souvent par des améliorations mineures ou des ajustements sur des produits ou processus déjà existants.
- **L'innovation d'assemblage** consiste à combiner plusieurs offres ou innovations existantes pour en créer une nouvelle. Par exemple, les premières offres groupées dans le secteur du tourisme : hôtels, spa...etc.
- **L'innovation d'adaptation** représente l'adoption d'une solution connue pour une autre utilisation. Par exemple, l'Auto lib (service public d'autopartage de voitures) s'inspirant du Velib (service public d'autopartage de bicyclettes).

2.2.3 Typologie selon le Manuel d'Oslo :

Le Manuel d'Oslo identifie également quatre autres catégories d'innovations (OCDE, 2005) :

- **Innovation de produit** : Intégration de nouveaux produits ou amélioration des caractéristiques des produits existants pour répondre à des objectifs de différenciation. Par exemple, l'introduction de nouveaux médicaments sur le marché.
- **Innovation de procédé** : Amélioration des méthodes de production ou de distribution visant à accroître l'efficacité et à réduire les coûts. Par exemple, l'adoption de techniques de production plus durables pour minimiser l'impact environnemental.
- **Innovation d'organisation** : l'implémentation de nouvelles méthodes de gestion ou de structuration pour améliorer la performance globale d'une entreprise. L'utilisation de systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) est un exemple classique d'une telle innovation. Les ERP permettent d'intégrer et de centraliser les données de différentes fonctions de l'entreprise (comme la comptabilité, les ressources humaines, la production, et la gestion de la chaîne logistique) dans un système unique.
- **Innovation de commercialisation / marketing** : Modifications apportées à la conception, au conditionnement, au placement, à la promotion ou à la tarification d'un produit pour mieux répondre aux besoins du consommateur et augmenter les ventes. Par exemple, l'introduction de changements significatifs dans la conception d'une ligne de mobilier pour lui donner un nouvel attrait visuel.

2.2.4 Stratégies d'innovation selon l'orientation stratégique

Au-delà des typologies classiques, les entreprises peuvent adopter différentes stratégies d'innovation en fonction de leur orientation stratégique spécifique (Cortes Robles, 2006). Six orientations principales peuvent être identifiées :

- **L'innovation centrée sur le client** : L'entreprise focalise ses efforts d'innovation sur la compréhension et la satisfaction des besoins spécifiques de ses clients cibles.
- **L'innovation centrée sur la concurrence** : L'entreprise cherche à suivre et répondre rapidement aux mouvements de ses principaux concurrents, privilégiant une approche d'innovation incrémentale.
- **L'innovation centrée sur la technologie** : L'entreprise mise fortement sur la R&D pour développer des innovations radicales et de rupture technologique.
- **L'innovation par le partenariat** : L'entreprise co-innove avec des partenaires internes (autres services) ou externes (fournisseurs, universités, etc.) en partageant ressources et responsabilités.
- **L'innovation par projet** : L'entreprise se focalise sur des projets d'innovation complexes et de grande envergure, souvent technologiques (ex : spatial, fusion d'entreprises).
- **L'innovation par les ressources** : L'entreprise valorise ses ressources existantes (savoir-faire, positionnement) comme levier d'innovation, généralement incrémentale.

Récemment, une nouvelle orientation d'innovation "co-développée" ou "centrée sur le marché" a également émergé. Dans cette approche, le client est impliqué dès la phase de conception du produit/service, rendant le processus plus efficient et adapté à ses attentes.

Bien que ces stratégies "pures" existent, la plupart des entreprises combinent en réalité différentes orientations afin de rester agiles face aux évolutions rapides du marché.

2.3. Les Déterminants de l'innovation :

De nombreux travaux se sont efforcés d'identifier les déterminants ou les "moteurs" de l'innovation dans les entreprises ((Becheikh, Landry, & Amara, 2006); Hong et al., 2012). Ces déterminants peuvent être classés en deux grandes catégories : les déterminants internes et les déterminants externes (Temri, 2015)

2.3.1. Les Déterminants Internes :

Les déterminants interne sont :

- **Taille de l'entreprise** : La relation positive entre l'innovation et la taille de l'entreprise, évoquée par Schumpeter (1942, cité dans (Tether, Smith, & Thwaites, A. T, 1997)), s'explique par les ressources plus importantes dont disposent les grandes entreprises pour innover. Cependant, les petites entreprises peuvent compenser par une plus grande flexibilité et réactivité.

- **Âge de l'entreprise** : Selon (Huergo, 2004), les entreprises récemment créées sont plus innovantes, car elles sont souvent fondées sur une idée nouvelle et doivent se démarquer pour survivre. Toutefois, les entreprises plus anciennes bénéficient de l'expérience et d'une meilleure connaissance du marché.

- **Structure de gouvernance** : (Belloc, 2012) souligne que l'influence de la gouvernance sur l'innovation est contrastée. Une gouvernance centralisée peut faciliter la prise de décision, tandis qu'une gouvernance plus participative peut favoriser l'émergence d'idées nouvelles.

- **Caractéristiques du dirigeant** : (Julien, 1994) et (Hadjimanolis, 2000) montrent que l'âge, le niveau d'éducation, l'expérience, la vision et le cosmopolitisme du dirigeant influencent l'innovation. Un dirigeant ouvert d'esprit, créatif et prêt à prendre des risques est plus enclin à innover.

- **Main d'œuvre qualifiée** : (Huergo, E, 2006) et (Neirotti & Paolucci, 2011) soulignent l'effet positif d'une main d'œuvre qualifiée sur l'innovation. Des employés compétents, formés et motivés seront plus à même de proposer et de mettre en œuvre des idées nouvelles.

- **Orientation stratégique** : (Becheikh, Landry, & Amara, 2006) associent positivement la différenciation à l'innovation, comparativement à la domination par les coûts. Une entreprise cherchant à se démarquer par des produits uniques sera plus innovante qu'une entreprise focalisée sur la réduction des coûts.

- **R&D interne** : (Freel, 2003) et (Raymond & St-Pierre, 2010) nuancent l'impact positif de la R&D interne sur l'innovation. Si elle est essentielle, la R&D doit être complétée par d'autres facteurs, comme les collaborations externes, pour être pleinement efficace.

- **Ressources financières** : Hadjimanolis (1999) et Freel (2000) soulignent l'importance des ressources financières pour l'innovation et le frein que constitue leur absence.

Un budget dédié à l'innovation et une gestion financière saine sont nécessaires pour concrétiser les idées nouvelles.

2.3.2. Déterminants Externes :

Les déterminants externes sont :

- **Secteur d'activité** : Bouvier (2012) et Lesieur (2011) montrent l'impact significatif du secteur d'activité sur l'innovation. Certains secteurs, comme les technologies de l'information, sont plus propices à l'innovation que d'autres, en raison de leur dynamisme et de l'évolution rapide des technologies.
- **Environnement local** : (Becheikh, Landry, & Amara, 2006) et Rallet et Torre (2007) soulignent l'importance de la proximité géographique avec différents partenaires, des infrastructures adaptées et d'une main d'œuvre spécialisée pour l'innovation. Les clusters et les pôles de compétitivité en sont de bons exemples.
- **Réseaux et coopérations** : Freel (2000) et Zeng et al. (2010) montrent l'impact positif des réseaux et des coopérations sur l'innovation, en particulier avec des partenaires clés comme les clients, les fournisseurs et les universités. Le partage des connaissances et des compétences favorise l'émergence d'idées nouvelles.
- **Réglementations et incitations publiques** : Hadjimanolis (1999) souligne l'influence des réglementations et des incitations publiques sur la propension à innover. Des règles trop contraignantes peuvent freiner l'innovation, tandis que des aides financières ou fiscales peuvent la stimuler.
- **Acquisition de connaissances ou de technologies externes** : (Becheikh, Landry, & Amara, 2006) évoquent l'importance de l'achat d'équipements, de licences, de la participation à des manifestations et des échanges informels pour acquérir des connaissances et des technologies favorisant l'innovation.
- **Turbulence économique, manque d'informations sur les marchés ou les technologies** : Madrid-Guijarro et al. (2009) identifient ces éléments comme des freins à l'innovation, en particulier pour les petites entreprises. L'incertitude économique et le manque de visibilité peuvent décourager l'investissement dans l'innovation.
- **Politiques gouvernementales et cultures nationales** : (Becheikh, Landry, & Amara, 2006) soulignent l'impact des politiques gouvernementales et des cultures nationales

sur l'innovation. Des politiques volontaristes en faveur de la recherche et de l'innovation, ainsi qu'une culture valorisant la créativité et la prise de risque, sont propices à l'innovation.

En résumé, l'innovation technologique est influencée par une combinaison de facteurs internes et externes à l'entreprise. Les entreprises doivent donc agir sur les leviers qui sont à leur portée, comme la formation de leur personnel, leur stratégie ou leurs ressources financières, tout en tenant compte de leur environnement sectoriel, géographique et réglementaire. Une approche systémique, prenant en compte l'ensemble de ces déterminants, est nécessaire pour favoriser l'innovation au sein des organisations.

2.4. La mesure de l'innovation :

La mesure de l'innovation est un défi important qui s'appuie sur différents types d'indicateurs, d'une part les indicateurs tangibles et déclaratifs, et d'autre part une approche basée sur le cycle de vie de l'innovation.

2. 4.1. Les indicateurs d'innovation

L'évaluation de l'innovation dans les entreprises s'appuie sur un éventail d'indicateurs, souvent divisés en catégories tangibles et déclaratives. Les indicateurs tangibles incluent les dépenses en R&D, les brevets, et le taux de lancement de nouveaux produits, fréquemment recueillis lors d'enquêtes nationales et internationales.

Nous présenterons ci-après un tableau de synthèse regroupant les indicateurs d'innovation, adapté d'après les recherches approfondies de (Anni, 2022) et (Ajzen, Rondeaux, Pichault, & Taskin, 2016), afin de fournir une vue d'ensemble claire et structurée des différentes mesures utilisées dans l'évaluation de l'innovation en entreprise.

Tableau 2: Ensemble des indicateurs d'innovation

Types d'indicateurs	Indicateurs mobilisés
Factuels	- Nombre et types de brevets. - Existence et variation des budgets de R&D.
Déclaratifs	- Changements mis en œuvre durant les trois dernières années sur les niveaux technologiques. - Changements mis en œuvre durant les trois dernières années sur les niveaux organisationnels.
Relatifs	Nombre de nouveaux produits, nouveau processus ou nouveaux services lancés sur le marché au cours de trois années (Par rapport et

	proportionnellement aux produits, processus et services de base des entreprises).
Indirects	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à des pôles de compétitivité. -Obtention des prix d'innovation. -Dépôt de dossier de candidature à des prix d'innovation. -Réputation d'innovation

Source : Synthèse de (Anni, 2022)

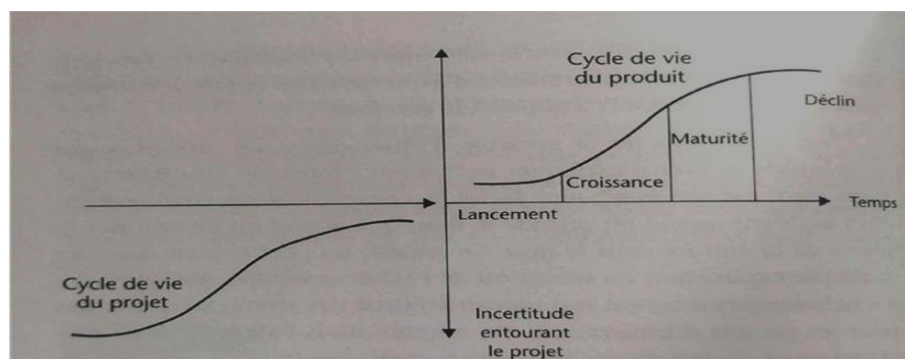
2.4.2 Cycle de vie de l'innovation :

Le cycle de vie est un concept fondamental pour comprendre le processus d'innovation dans son intégralité, depuis l'émergence des idées jusqu'à leur diffusion sur le marché. Il permet de distinguer les différentes étapes et les défis propres à chacune d'entre elles.

Nous pouvons représenter le cycle de vie de l'innovation sous la forme d'une courbe en S, mettant en lumière deux grandes phases (Figure 3) :

- Une phase amont d'exploration et de développement, où l'innovation est gérée comme un projet d'investissement par la R&D.
- Une phase aval d'exploitation, une fois l'innovation lancée sur le marché, où elle est pilotée dans une logique commerciale par le marketing et les ventes.

Figure 1: Continuum projet produit



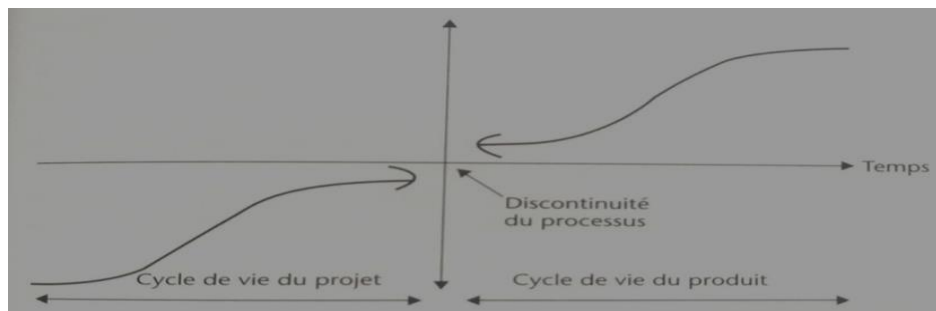
Source : MILLIER, stratégie et marketing de l'innovation technologique, 2011, P.54

Cette distinction souligne la profonde différence de nature entre ces deux phases, en termes de mode de gestion, d'objectifs et de contraintes. Durant la phase projet, l'enjeu est de transformer des idées en solutions techniquement viables, avec un budget considéré comme un

investissement. A l'inverse, une fois sur le marché, l'innovation entre dans une logique de rentabilité, avec des objectifs de croissance des ventes et de retour sur investissement.

La transition entre ces deux régimes s'opère lors de la phase de lancement, que l'on peut qualifier d'état transitoire" (MILLIER, 2011). C'est une période d'apprentissage mutuel entre l'entreprise et son marché, où la définition de l'offre se stabilise progressivement (Figure 2). Le client apprend à connaître le produit et le fournisseur affine sa compréhension des attentes. Bien nommer l'innovation à ce stade est crucial pour favoriser son adoption.

Figure 2:*Rupture de continuité du processus d'évolution projet/produit*



Source : MILLIER, stratégie et marketing de l'innovation technologique, 2011, P.55

Cependant, il faut garder à l'esprit que les modalités précises de ce cycle de vie générique varient en fonction de multiples facteurs : type d'innovation (produit, procédé, incrémentale, radicale...), secteur d'activité, stratégie d'entreprise, ressources disponibles, etc. Le management de l'innovation doit donc s'adapter aux spécificités de chaque phase et de chaque contexte.

Ainsi, pour une innovation de procédé comme le juste-à-temps (JAT), les étapes et les facteurs clés de succès diffèrent (St-Pierre et Beaudoin, 1996). L'objectif est d'optimiser le système de production. Cela implique notamment un pilotage fin des temps de mise en route, des compétences, de l'automatisation et des prévisions. L'analyse financière doit aussi intégrer des gains et des coûts plus difficiles à quantifier, ainsi qu'une gestion rigoureuse des risques.

En définitive, le cycle de vie propose un cadre d'analyse précieux pour appréhender le processus d'innovation dans sa globalité et sa diversité. En adaptant le pilotage aux enjeux de chaque étape, il permet de maximiser les chances de succès et la création de valeur, depuis les prémices d'une idée jusqu'à sa pleine réalisation sur le marché. C'est donc un outil puissant au service du management stratégique de l'innovation.

2. 5. Processus d'innovation :

Le processus d'innovation est un élément clé pour comprendre comment les entreprises génèrent, développent et commercialisent de nouvelles idées. Au fil du temps, les modèles décrivant ce processus ont évolué, passant de représentations linéaires simples à des approches plus complexes et interactives.

Tableau 3: Modèles d'innovation

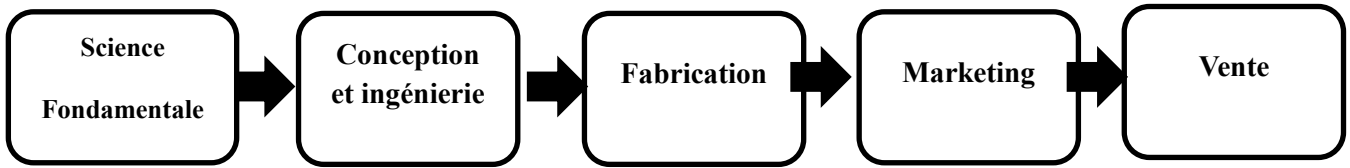
Modèles	Génération	Caractéristiques
La technologie push	1 ^{ère}	Processus linéaire séquentiel simple, accent mis sur la R&D et la science.
La technologie pull	2 ^{ème}	Processus séquentiel linéaire simple, accent mis sur le marketing, le marché est la source de nouvelles idées pour la R&D.
Le modèle de couplage	3 ^{ème}	Reconnaître l'interaction entre les différents éléments et les boucles de rétroaction entre eux, en mettant l'accent sur l'intégration de la R&D et du marketing.
Le modèle interactif	4 ^{ème}	Combinaisons de modèles "push" et "pull", intégration au sein de l'entreprise, accent mis sur les liens externes.
Le modèle de réseau	5 ^{ème}	L'accent est mis sur l'accumulation de connaissances et les liens externes, l'intégration des systèmes et la mise en place de réseaux étendus.
L'innovation ouverte	6 ^{ème}	Les idées internes et externes ainsi que les voies internes et externes d'accès au marché peuvent être combinées pour faire progresser le développement de nouvelles technologies.

Source : (Lharti & Charef, 2023)

2.5.1. Les modèles linéaires d'innovation :

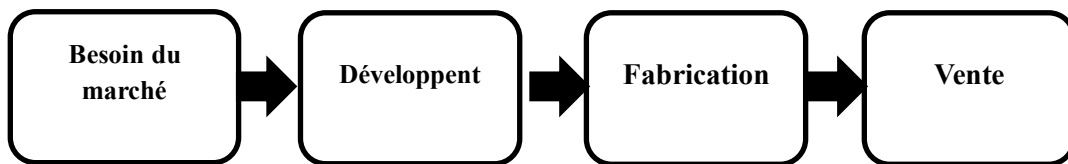
Les premiers modèles d'innovation, qualifiés de linéaires, se divisent en deux générations principales (Rothwell, 1992). La première génération, dite "technology push", considère que l'innovation est poussée par les avancées scientifiques et technologiques (voir Figure 3). La R&D joue ici un rôle moteur dans la génération de nouvelles idées qui sont ensuite progressivement développées et commercialisées.

Figure 3: Modèle d'innovation de 1ère génération



Source : Reda, Fatima 2023

Figure 4; Modèle d'innovation de 2 -ème génération



Source : Reda, Fatima 2023

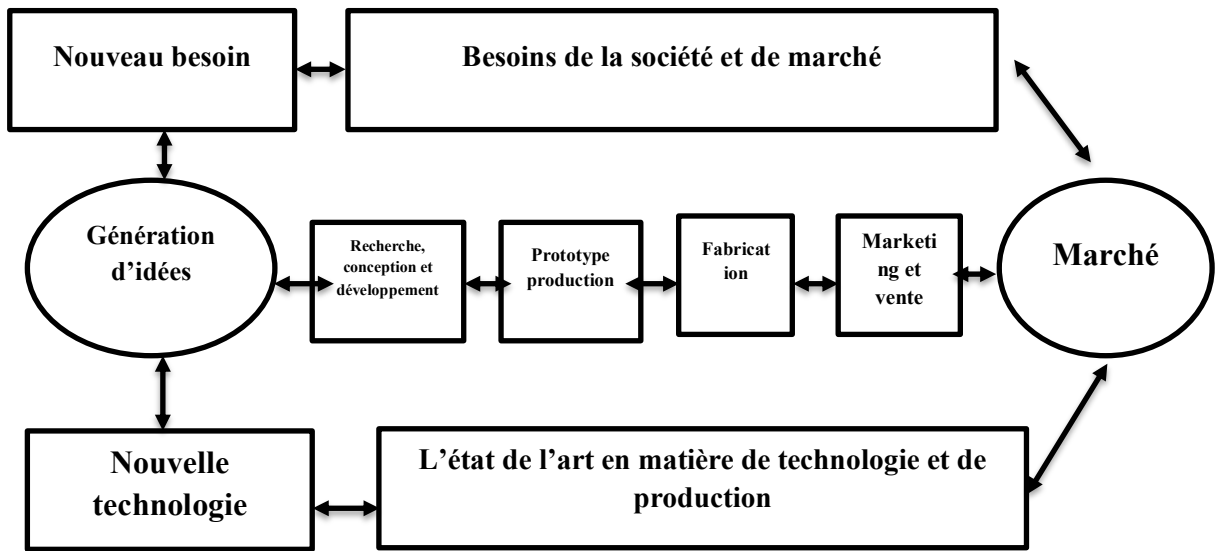
La deuxième génération, appelée "market pull", met davantage l'accent sur le rôle du marché comme source d'idées innovantes (voir Figure 4). Les besoins et attentes des clients sont le point de départ du processus, qui remonte ensuite vers la R&D pour développer des solutions adaptées.

Si ces modèles linéaires ont le mérite de la simplicité, ils peinent cependant à rendre compte de la complexité et des boucles de rétroaction qui caractérisent la réalité des processus d'innovation (Kline & Rosenberg, 1986).

2.5.2. Les modèles interactifs d'innovation :

Pour dépasser les limites des approches linéaires, des modèles plus sophistiqués ont été développés. Le modèle de "couplage" (3^{ème} génération) reconnaît ainsi l'importance des interactions et des feedbacks entre les différentes fonctions impliquées dans l'innovation, de la R&D au marketing (voir Figure 6).

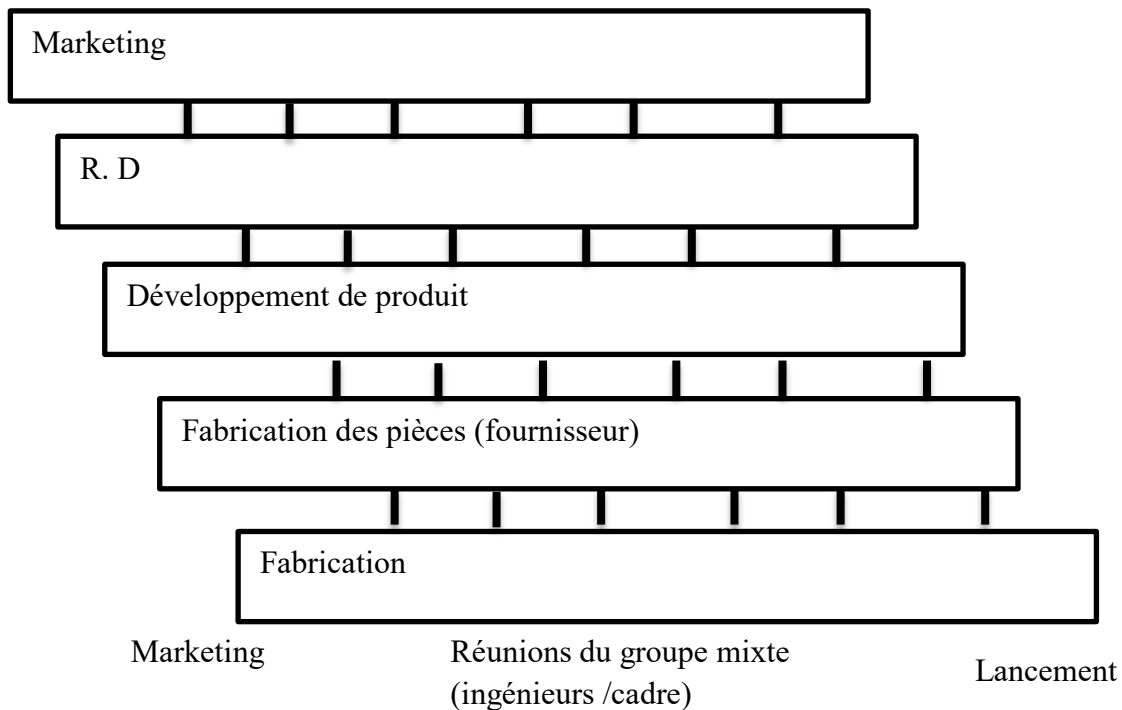
Figure 5 : Modèle d'innovation de couplage de 3ème génération



Source : Christensen, C. A., & Tan, A. (2000)

Les modèles de 4^{ème} génération, dits "interactifs", combinent les éléments des approches "push" et "pull", en insistant sur l'intégration des fonctions internes à l'entreprise avec les variables de son écosystème externe (voir Figure 5). L'innovation est vue comme un processus parallèle et distribué.

Figure 6 : Modèle interactif de 4ème génération

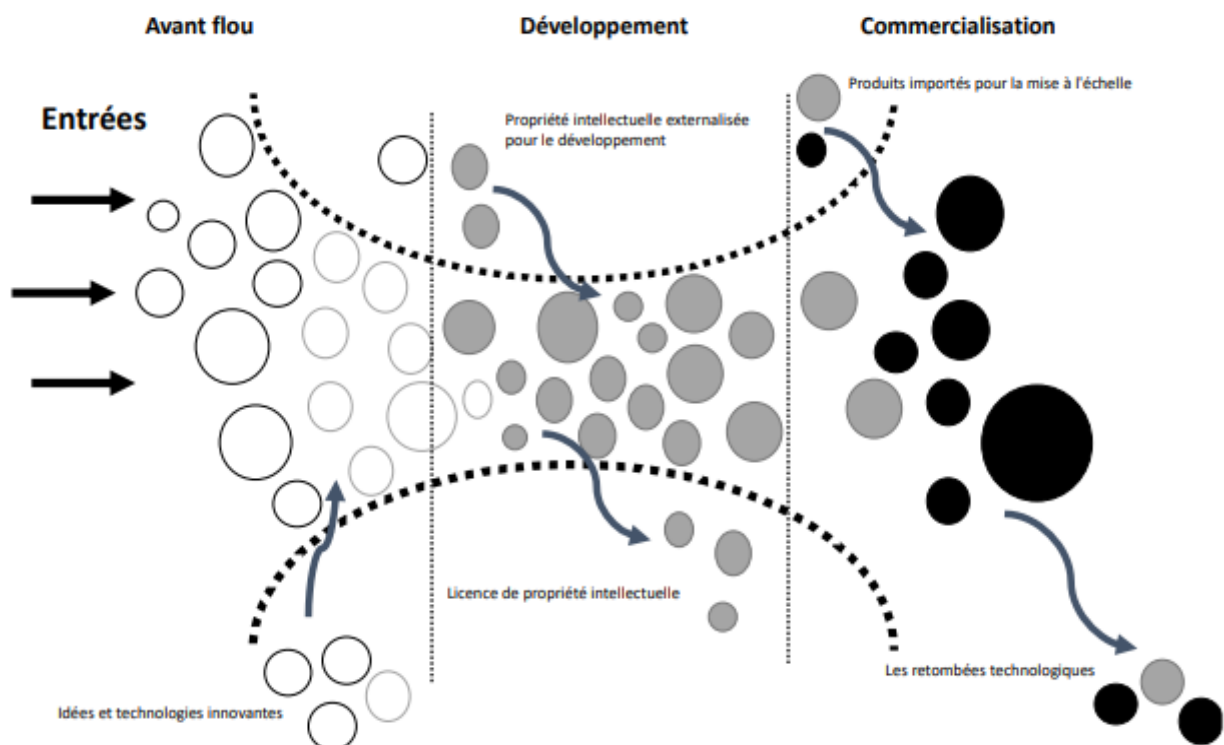


2.5.3. Les modèles en réseau et l'innovation ouverte

Plus récemment, les modèles de 5^{ème} génération ont mis l'accent sur la dimension en réseau de l'innovation (voir Tableau 3). Il s'agit de tirer parti des liens avec de multiples acteurs externes (clients, fournisseurs, universités, etc.), pour alimenter le processus en connaissances et compétences complémentaires. L'entreprise n'est plus un acteur isolé mais s'inscrit dans des systèmes d'innovation ouverts et collaboratifs (Rothwell, 1994).

Cette évolution culmine avec l'avènement du paradigme de l'innovation ouverte (6^{ème} génération), formalisé par Henry Chesbrough dans les années 2000. Selon ce modèle, les entreprises ont intérêt à mobiliser des idées et technologies provenant de l'extérieur tout en valorisant certaines de leurs propres inventions en dehors de leur cœur de métier, via des licences ou des spin-offs par exemple (voir Figure 6).

Figure 7: Modèle d'innovation ouverte



Qu'ils soient linéaires ou réticulaires, formels ou informels, les processus d'innovation n'échappent pas aux risques et à l'incertitude. L'enjeu est donc de structurer et piloter ces processus de façon agile, en trouvant le bon équilibre entre créativité et discipline, nouveauté

radicale et amélioration incrémentale. Il s'agit de maintenir une dynamique vertueuse d'exploration et d'exploitation des idées tout au long du cycle de vie des innovations.

En somme, la conception et le management des processus d'innovation constituent un véritable défi stratégique pour les entreprises. Au-delà des outils et méthodes, c'est une véritable culture d'innovation qu'il s'agit d'insuffler, en mobilisant l'intelligence collective des collaborateurs et des partenaires externes. Dans un environnement toujours plus incertain et concurrentiel, la maîtrise des processus d'innovation est plus que jamais une clé de succès durable.

Section 3 : La performance financière

La performance financière est un concept central dans l'évaluation de la réussite et de la santé financière d'une entreprise. Elle reflète la capacité d'une organisation à générer des profits, à créer de la valeur pour ses actionnaires et à assurer sa pérennité à long terme. Cependant, définir et mesurer la performance financière reste un défi en raison de son caractère multidimensionnel et complexe.

3.1. Définition de la performance financière

La performance financière est un concept clé dans l'évaluation de la réussite et de la santé financière d'une entreprise. C'est un concept multidimensionnel et complexe qui couvre diverses définitions et pratiques dans différentes sphères de l'activité socio-économique (Sogbossi Bocco, 2010).

Au cœur de la performance financière se trouve la capacité de l'entreprise à générer des profits, à créer de la valeur pour ses actionnaires et à assurer sa pérennité à long terme (Anthony & Govindarajan, 2007). Cette capacité est étroitement liée à la rentabilité de l'entreprise, qui se traduit par sa capacité à dégager des bénéfices et à générer des flux de trésorerie positifs (Paucher, 1993).

La performance financière peut être définie comme « *tout ce qui contribue à améliorer le rapport entre la valeur et les coûts générés, autrement dit, c'est la capacité de l'entreprise à créer de la valeur nette* » (Lorino, 2003, P5). Elle représente également « *le niveau d'efficacité, d'efficience et de productivité que l'organisation a mis en place pour atteindre les objectifs fixés* » (Khemakhem, 1992, P311).

L'évaluation de la performance financière repose sur des indicateurs financiers observables et quantifiables, tels que la rentabilité, le chiffre d'affaires, le fonds de roulement ou encore la création de valeur (Billet, 2005 ; Wamba, 2020). Ces indicateurs permettent d'apprécier la situation financière d'une entreprise et son évolution dans le temps.

Cependant, la performance financière est un concept relatif qui doit être apprécié en comparaison avec des références pertinentes, comme les performances passées de l'entreprise ou celles de ses concurrents (Anni, 2022). Cette dimension comparative permet de situer la performance financière d'une organisation par rapport à son environnement et à ses objectifs stratégiques.

En synthèse, la performance financière peut être définie comme la capacité d'une entreprise à générer des profits, à créer de la valeur pour ses actionnaires et à assurer sa pérennité à long terme, en améliorant le rapport entre la valeur et les coûts générés, tout en atteignant un niveau élevé d'efficacité, d'efficience et de productivité. Cette performance est évaluée à travers des indicateurs financiers quantifiables et doit être appréciée de manière relative, en comparaison avec des références pertinentes.

3.2. Mesures et indicateurs de la performance financière

Afin d'évaluer et de suivre la performance financière d'une entreprise, il est essentiel de disposer d'outils et d'indicateurs adaptés. Cette partie explore les différentes approches pour mesurer et analyser la performance financière.

3.2.1. Définitions d'un indicateur de performance

Selon (Saou & Abbache, 2017), un indicateur de performance est une mesure quantitative ou qualitative qui permet d'évaluer ou de quantifier un phénomène, un processus ou une performance. Voyer (1999, cité dans (Saou & Abbache, 2017)) définit un indicateur de performance comme « *une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, à la réalisation et à l'attente des objectifs, aux résultats d'impacts et aux retombées* ».

3.2.2. Construction d'un indicateur de performance financière

Selon Fall (cité dans (Saou & Abbache, 2017)), la construction d'un indicateur de performance financière comprend généralement les étapes suivantes :

- A. Choisir les variables financières clés reflétant les objectifs prioritaires de la direction générale (résultat net, rendement des actifs, chiffre d'affaires...).

- B. Définir précisément les paramètres de chaque variable retenue (actif total ou actif net, par exemple).
- C. Choisir une méthode d'évaluation cohérente pour les paramètres (coût historique, valeur de marché, valeur actualisée...).
- D. Définir un objectif de référence pour apprécier le niveau de performance (objectif identique ou différencié selon les divisions).
- E. Choisir la périodicité de reporting des indicateurs à la direction (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle...).

Ces étapes sont itératives et interconnectées. Les choix à faire doivent tenir compte des avantages et coûts perçus par la direction, ainsi que des critères de convergence des intérêts, d'incitation à l'effort et d'autonomie des entités.

L'enjeu est de construire un indicateur sur-mesure, qui réponde précisément aux besoins de pilotage de la performance financière de l'entreprise.

3.2.3. Typologies des indicateurs de performance

Lorino (cité dans (Saou & Abbache, 2017)) distingue deux types d'indicateurs :

- Les indicateurs de résultat, qui évaluent le résultat final d'une action achevée.
- Les indicateurs de processus ou de suivi, qui permettent de conduire une action en cours et d'anticiper les résultats.
- Une autre distinction est faite entre les indicateurs de reporting, servant à informer la hiérarchie, et les indicateurs de pilotage, aidant l'acteur à piloter son activité.

3.2.4. Les indicateurs de performance :

Selon (Anni, 2022), les indicateurs de performance peuvent être classés en trois catégories : les indicateurs proximaux, liés aux pratiques de gestion des ressources humaines et à l'organisation du travail ; les indicateurs intermédiaires, concernant la performance environnementale et productive ; et les indicateurs distaux, se concentrant sur la performance financière, incluant la comptabilité financière, la croissance et la rentabilité.

Parmi les principaux indicateurs de performance financière, on retrouve :

A. **La rentabilité économique (ROA)** : cet indicateur mesure la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice en utilisant les fonds qui lui sont fournis. Il se calcule en divisant le **résultat net** par le **total de l'actif** (Barreau & Delahaye, 2008, cités dans (LATRECHE , 2023)).

B. **La rentabilité financière (ROE)** : cet indicateur évalue la capacité d'une entreprise à générer des profits à partir des capitaux propres mis à sa disposition. Il se calcule en divisant **Résultat de l'exercice** par les **capitaux propres** (The Big Win, cité dans (LATRECHE , 2023)).

C. **La valeur ajoutée économique (EVA)** : cet indicateur mesure la création de valeur pour les actionnaires et les investisseurs en comparant le retour sur capitaux investis au coût moyen pondéré des ressources financières (Jacquet, 1997, cité dans LATRECHE, 2023).

D. **L'effet de levier** : cet indicateur mesure la sensibilité du résultat net d'une entreprise à l'évolution de son niveau d'endettement. Lorsque la rentabilité financière (ROE) est supérieure à la rentabilité économique (ROA), l'entreprise bénéficie d'un effet de levier positif (Ramage, 2001, cité dans LATRECHE, 2023).

E. **La profitabilité** : La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable (Saou & Abbache, 2017).

$$\text{Taux de profitabilité} = (\text{Résultat net} / \text{Chiffre d'affaires}) \times 100$$

Une profitabilité élevée permet de baisser les prix sans réaliser une perte importante.

Les ratios de profitabilité les plus importants sont :

- **Taux de marge bénéfice** = **Résultat de l'exercice** / **Chiffre d'affaires**

- **Taux de marge brute** = **Excédent brut d'exploitation** / **Chiffre d'affaires**

- **Taux de marge commerciale** = **Marge commerciale** / **Chiffre d'affaires** (vente de marchandise)

3.2.5. Outils d'évaluation de la performance financière :

Selon Mekbel et Iffour (2022), l'analyse financière présente une large panoplie d'outils pour évaluer la performance financière. Parmi ces outils, on retrouve :

3.2.5.1 Le budget :

Selmer (2003, cité dans Mekbel & Iffour, 2022) souligne que le budget constitue un objectif qui peut être atteint, manqué ou dépassé. L'importance est d'identifier les écarts et de prendre les décisions correctrices nécessaires.

3.2.5.2 L'analyse du compte de résultat :

Elle permet d'évaluer les résultats financiers dégagés par l'activité globale de l'entreprise. Les principaux outils utilisés sont les soldes intermédiaires de gestion (SIG) et la capacité d'autofinancement (CAF) (Mekbel & Iffour, 2022). Les SIG sont des indicateurs qui contribuent à la formation du résultat de l'exercice. Les principaux SIG sont :

- **Le chiffre d'affaires (CA)** : indicateur d'activité reflétant la taille de l'entreprise ;
- **La valeur ajoutée (VA)** : mesure de la richesse créée par l'entreprise ;
- **L'excédent brut d'exploitation (EBE)** : représente le bénéfice généré par l'activité principale avant déduction des charges financières, impôts et amortissements ;
- **Le résultat d'exploitation (RE)** : mesure le bénéfice ou la perte généré par l'activité principale ;
- **Le résultat net de l'exercice** : bénéfice ou perte final après prise en compte de toutes les charges et produits ;
- **La Capacité d'Auto Financement (CAF)** : représente l'ensemble des ressources financières générées par l'activité de l'entreprise au cours d'un exercice. Elle peut être calculée par la méthode additive (en partant du résultat net) ou soustractive (en partant de l'EBE) (Mekbel & Iffour, 2022)

3.5.2.3 Les états financiers :

Karine et al. (2014, cités dans (Mekbel & Iffour, 2022)) définissent les états financiers comme des documents de synthèse établis périodiquement, dans lesquels figurent les informations sur la performance, la situation financière et comptable, ainsi que sur l'évolution d'une entreprise d'un exercice à l'autre.

3.5.2.4 Les indicateurs d'équilibre financier du bilan :

Ces indicateurs analysent de l'équilibre financier de l'entreprise. L'analyse de l'équilibre financier, aussi appelée analyse structurelle du bilan, met en évidence trois indicateurs clés :

- **Le fonds de roulement (FR)**

Le FR représente les capitaux permanents disponibles pour financer l'actif circulant (cycle d'exploitation) après avoir financé les immobilisations. Un FR positif indique une capacité à financer une partie du cycle d'exploitation, un FR négatif signifie un manque de capitaux permanents pour couvrir les immobilisations.

- **Le besoin en fonds de roulement (BFR)**

Le BFR correspond aux besoins de financement du cycle d'exploitation non couverts par les dettes d'exploitation. Un BFR positif nécessite un financement complémentaire, un BFR négatif signifie que l'entreprise dégage suffisamment de ressources pour autofinancer son cycle. Un BFR nul signifie que l'entreprise est en situation d'équilibre.

- **La trésorerie nette (TR)**

La TRN est la différence entre le FR et le BFR. Une TRN positive reflète des liquidités disponibles après financement du BFR, une TRN négative indique un recours nécessaire à un financement externe à court terme.

3.5.2.6 Le tableau de bord financier :

Selon (Saou & Abbache, 2017), le tableau de bord financier est un outil important d'évaluation de la performance financière. Il regroupe un ensemble d'indicateurs financiers clés qui informent les responsables sur l'état du système qu'ils pilotent et le degré de réalisation de leurs objectifs financiers.

Le tableau de bord financier permet notamment :

- De suivre les activités de l'entreprise au travers des indicateurs financiers issus du bilan et du compte de résultat (rentabilité, structure des coûts, productivité, solvabilité, liquidité, équilibre financier, etc.) ;
- D'évaluer la situation financière de l'entreprise et son évolution d'une année sur l'autre ;
- De comparer la performance financière avec des entreprises du même secteur.

Les principales étapes d'élaboration d'un tableau de bord financier sont :

- La fixation des objectifs financiers ;
- La détermination des points clés (approvisionnement, commercialisation, rentabilité, etc.) ;
- Le choix des indicateurs financiers ;
- La mise en forme du tableau de bord ;
- La structuration finale du tableau de bord.

Le tableau de bord financier remplit plusieurs fonctions : outil de pilotage, d'aide à la décision, de contrôle, de comparaison, de diagnostic, de communication et de motivation sur la performance financière.

3.2.6. Les ratios financiers

Selon Menereau (2008, cité dans (Saou & Abbache, 2017), un ratio est le rapport entre deux valeurs caractéristiques du bilan qui exprime leur importance relative. L'étude des ratios permet de mettre en évidence l'évolution de la structure de l'entreprise, ainsi que sa situation financière.

Mekbel et Iffour (2022) distinguent plusieurs catégories de ratios :

- **Les ratios de solvabilité** : ils mesurent la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements de moyen et long terme. Parmi ces ratios, on retrouve le ratio de solvabilité générale (Total actif / Total dettes) et le ratio d'autonomie financière (Capitaux propres / Total passifs).

- **Les ratios de rentabilité** : ils comparent le résultat aux ressources mises à la disposition de l'entreprise. On distingue la rentabilité économique (ROA), la rentabilité financière (ROE), la rentabilité commerciale et la rentabilité de la marge brute.

- **Les ratios de liquidité** : ils évaluent la capacité de l'entreprise à respecter ses engagements à court terme grâce à ses actifs circulants. Les principaux ratios de liquidité sont le ratio de liquidité générale (Actifs circulants / Dettes à court terme), le ratio de liquidité réduite (Actifs circulants - Stocks / Dettes à court terme) et le ratio de liquidité immédiate (Disponibilités / Dettes à court terme).

- **Ratio d'innovation** : Dépenses de recherche & développement/ chiffre d'affaires

Il mesure la capacité de l'entreprise à renouveler son offre en créant de nouveaux produits.

En résumé, la performance financière est un concept multidimensionnel et relatif qui doit être apprécié en comparaison avec des références pertinentes et en tenant compte du contexte spécifique de chaque entreprise. Les indicateurs de performance financière, les outils d'évaluation comme les états financiers et les ratios financiers sont complémentaires pour mesurer et analyser la performance financière d'une entreprise. Ils permettent d'évaluer sa rentabilité, sa solvabilité, sa liquidité et son équilibre financier, en s'appuyant sur les données du bilan et du compte de résultat.

Malgré la prédominance des indicateurs financiers traditionnels, il est important de considérer une approche multidimensionnelle de la performance, comme le souligne (Anni, 2022). Cet auteur propose une typologie regroupant les indicateurs en trois catégories (proximaux, intermédiaires et distaux), avec les indicateurs distaux se concentrant spécifiquement sur la performance financière.

Tableau 4: Types de performances et indicateurs-clés.

Dimensions de la performance	Typologie d'indicateurs de la performance	La performance	Indicateurs principaux
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Organisation de travail</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Régulation de travail</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Comptabilité sociale</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Indicateurs proximaux</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Socio-organisationnelles</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Mesures de satisfaction • Mesures de motivation • Mesures de climat sociale • Application de GPEC • Règlements de travail • Turn over • Evolution d'effectifs
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Productivité</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Qualité de produit /service</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Norme et règlement</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Performance environnementale</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Indicateurs intermédiaires</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Productivité</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Environnementale</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure de la productivité • Mesure de coûts de production • Evolution de la gamme de produit et service • Investissement en R.G <ul style="list-style-type: none"> • Politique RSE • Comptabilité et management environnementale • Accréditations
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Comptabilité, financière, croissance et rentabilité</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Performance environnementale</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Financière</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Retour sur investissement • Chiffre d'affaires • Retour de vente • Résultat d'exercice • Price de part de marché • Capacité autofinancement

SOURCE : (Anni, 2022).

Conclusion :

En conclusion de ce premier chapitre, nous avons veillé à donner une vue d'ensemble théorique de notre sujet, en présentant d'abord la section de revue de littérature, où nous avons passé en revue un large éventail de travaux académiques sur l'innovation technologique et la performance financière. Cela a couvert des recherches portant sur divers secteurs et entreprises, ainsi que sur différents contextes organisationnels. Nous avons également examiné les réactions des chercheurs et des professionnels face à l'impact de l'innovation technologique sur les entreprises. Cela nous a permis d'avoir une connaissance approfondie des différentes perspectives et approches adoptées pour gérer l'innovation et son impact sur la performance financière.

Ensuite, nous sommes passés au cadre conceptuel où nous avons clarifié et défini les termes clés essentiels de notre étude. Parmi ces termes, on peut citer l'innovation, l'innovation technologique et la gestion de l'innovation. Nous avons également fourni un bref aperçu

historique de l'évolution de l'innovation technologique, retraçant ses origines jusqu'aux débuts de la pensée managériale. Nous avons également abordé les discussions sur les théories et les approches qui ont façonné le domaine de l'innovation au fil du temps.

Pour enrichir davantage notre cadre conceptuel, nous avons ajouté les modèles d'innovation de Schumpeter, du Manuel d'Oslo et les différentes générations de processus d'innovation. Nous avons fourni des explications détaillées de chaque modèle, en soulignant les caractéristiques distinctives et les éléments clés de chacun d'entre eux. Cela nous a permis d'intégrer une variété de cadres théoriques et de perspectives dans notre examen de l'innovation technologique en relation avec la performance financière de l'entreprise.

Le premier chapitre de notre étude a présenté une vue d'ensemble relativement complète de la littérature et du cadre conceptuel qui guideront notre analyse de l'innovation technologique et de la performance financière. Nous avons mis en évidence les différentes approches et typologies de l'innovation, ainsi que les indicateurs et outils d'évaluation de la performance financière. Cette base théorique nous permet d'aborder ensuite notre étude empirique avec une bonne compréhension des concepts clés et des enjeux majeurs liés à notre problématique de recherche.

**CHAPITRE II : CONTEXTE
PRATIQUE ET CADRE
METHODOLOGIQUE**

Le chapitre suivant décrit le contexte organisationnel de l'entreprise Condor Multimédia, en utilisant des données provenant de divers documents et d'informations recueillies auprès de l'entreprise elle-même. Il comprend également un cadre méthodologique qui inclut des études à la fois qualitatives et quantitatives, ainsi que des informations sur les procédures de la recherche et une approche épistémologique.

Section 1 : Présentation de l'Entreprise Condor Multimédia

Nous fournissons un résumé de l'histoire de l'entreprise, de sa mission, de sa structure et de sa présentation générale dans la partie qui suit.

1.1. Historique et Contexte

Condor Multimédia est une société algérienne spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de produits électroniques grand public. Créée initialement en 2009 comme une unité d'activité au sein du groupe Condor Electronics, elle a par la suite été scindée en 2016 pour devenir une filiale juridiquement indépendante, bien que maintenant des liens étroits avec la société mère. Basée dans la zone d'activité de Bordj Bou Arreridj, Condor Multimédia bénéficie de l'expertise industrielle de son groupe d'appartenance, leader dans l'électronique et l'électroménager en Algérie.

Condor Electronics est la société mère de Condor Multimédia. C'est un acteur industriel majeur en Algérie opérant dans le secteur de l'électronique et de l'électroménager. Voici un aperçu de Condor Electronics :

- Condor Electronics est une société par actions, avec un capital social de 4 277 000 000 DA.
- Elle a été créée en 2002 et a démarré ses activités effectives en 2003.
- Son siège social est situé dans la zone d'activités de Bordj Bou Arreridj.
- C'est l'une des principales filiales du groupe industriel privé Ben Hamadi.
- Ses activités principales sont la fabrication et la commercialisation d'appareils électroniques, électroménagers et de panneaux solaires.
- Fin 2023, elle employait 4 614 personnes.

- Condor Electronics dispose de plusieurs directions centrales et de 5 business unit (unités d'affaires) spécialisées.
- D'autres filiales comme Condor Academy, Khadamaty, Condor Logistics et Condor multimédia ont été créées.

Condor multimédia est situé dans la zone d'activités de Bordj Bou Arreridj, à proximité des installations de Condor Electronics.

1.2. Domaines d'activité et Produits

Les principales activités de Condor MultiMedia sont la sous-traitance, la fabrication et la revente de produits électroniques divers. Ses activités principales répertoriées dans le registre du commerce comprennent :

- Fabrication de téléphones, tablettes et smartphones ;
- Fabrication d'appareils électriques et électroménagers ;
- Fabrication d'équipements sans fil et électroniques ;
- Fabrication d'équipements de téléphonie et de télégraphie ;
- Réparation de tous les équipements téléphoniques ;
- Installation et réparation d'appareils électroménagers ;
- Études et conseils en technologie de l'information ;
- Réparation d'équipements électriques et électroniques.

Condor MultiMedia dispose de trois sites de production principaux, d'une superficie totale de 24 016 m², dédiés à la fabrication de différents produits électroniques tels que les téléviseurs, les cartes électroniques, les téléphones portables, les tablettes, les ordinateurs, les panneaux solaires, les ampoules LED, les détecteurs de gaz, etc.

Figure 8: Produits Électroniques CONDOR



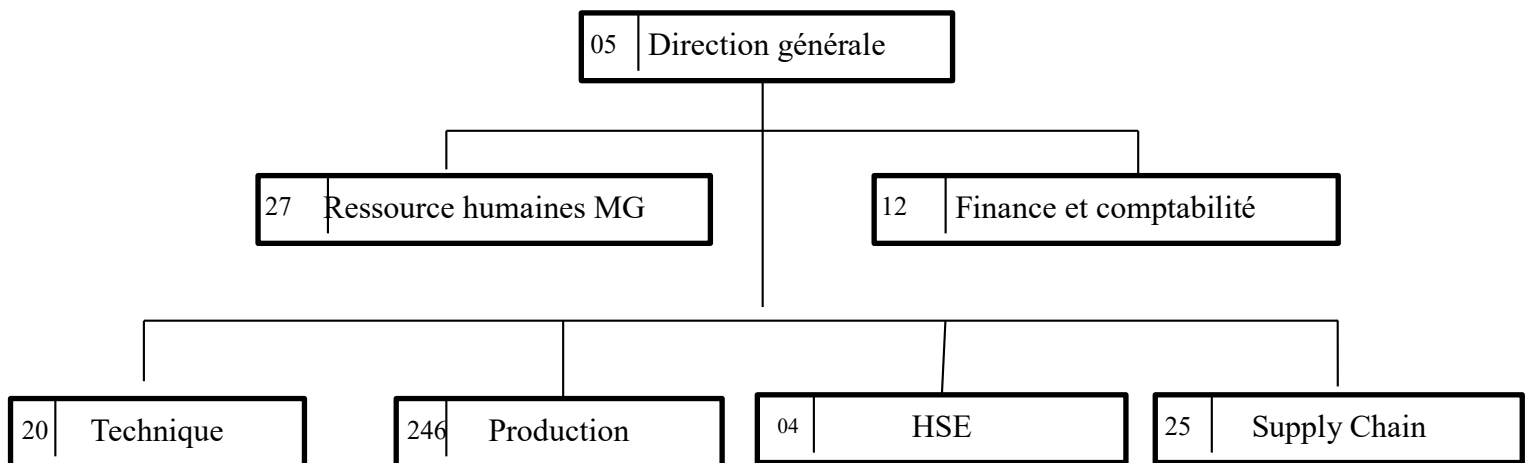
Source : Documents fournis par l'entreprise CONDOR

1.3. Gouvernance et Structure Organisationnelle

Condor MultiMedia est une société par actions (SPA) avec un capital social de 284 100 000 DA. Elle est dirigée par un Président Directeur Général (PDG) nommé par les actionnaires et un conseil d'administration.

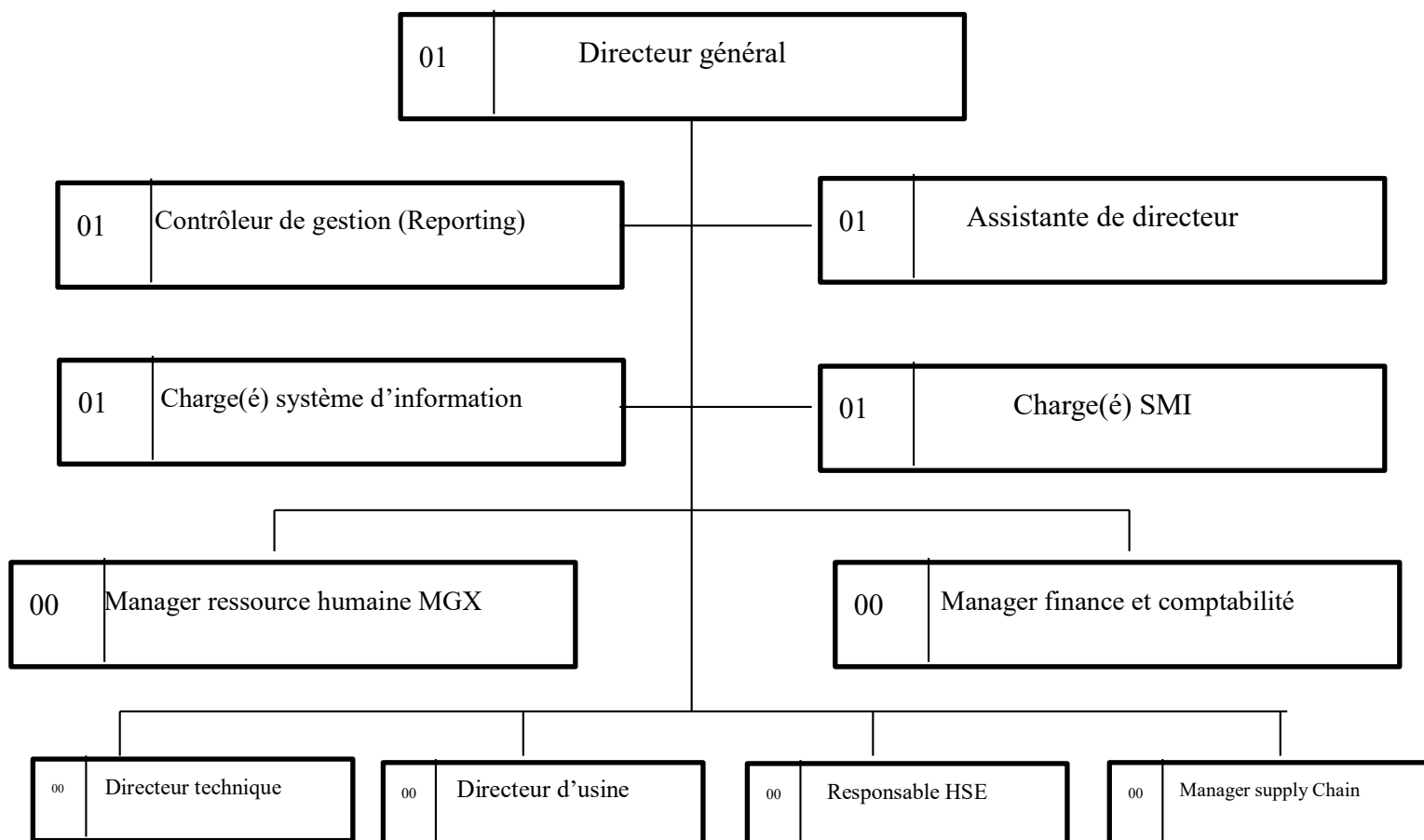
Voici l'organigramme de Condor MultiMedia :

Figure 9: Organigramme Structurel de SPA CONDOR Multimédia



Source : Documents fournis par l'entreprise CONDOR

Figure 10: Organigramme Fonctionnel de la Direction Générale



Source : Documents fournis par l'entreprise CONDOR

Condor MultiMedia est organisée autour de plusieurs directions fonctionnelles clés coordonnant les différentes activités de l'entreprise :

1.3.1. La Direction Générale :

La Direction Générale est l'instance suprême qui chapeaute la gouvernance de Condor MultiMedia. Elle comprend les entités suivantes :

A. Le Président Directeur Général : Nommé par les actionnaires, le PDG préside le Conseil d'Administration et assure la direction exécutive de l'entreprise. Ses principales missions sont :

- Traduire la stratégie générale en un plan stratégique décliné en objectifs pour chaque direction ;

- Définir les politiques et procédures garantissant le bon fonctionnement (R&D, marketing, finance, supply Chain, etc.) ;
- Mobiliser les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés ;
- Analyser l'environnement interne et externe pour identifier les opportunités, menaces, forces et faiblesses ;
- Superviser l'utilisation rationnelle des ressources de l'entreprise ;
- Représenter Condor MultiMedia auprès des parties prenantes externes (fournisseurs, clients, institutions, etc.) ;

B. Le Secrétariat Général : Les principales tâches du Secrétariat Général sont :

- Gérer l'agenda et programmer les réunions du PDG ;
- Préparer les comptes-rendus des réunions ;
- Organiser et suivre le courrier entrant/sortant de la Direction Générale.

C. Le Contrôleur de Gestion : Il a pour mission de :

- Suivre l'exécution des budgets opérationnels et d'investissement et analyser les écarts ;
- Préparer les reportings mensuels et annuels d'activités pour la Direction ;
- Monitorer les tableaux de bord et indicateurs de performance.

D. Le Responsable Qualité & Systèmes Intégrés : Il est chargé de déployer, suivre et améliorer le système de management intégré garantissant la coordination des processus selon les normes qualité, environnement et sécurité.

E. Le Responsable des Systèmes d'Information : Il veille à la bonne marche des systèmes informatiques, à la sécurité du SI et au respect des règles d'utilisation par les collaborateurs.

1.3.2. La Direction des Ressources Humaines et Moyens Généraux :

Cette direction gère l'ensemble des activités liées aux ressources humaines et aux moyens généraux nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, il s'agit notamment de :

- Recrutement, formation et développement des compétences ;
- Administration des rémunérations et avantages sociaux ;
- Relations sociales et respect de la réglementation du travail ;
- Gestion des achats, approvisionnements et services généraux ;
- Entretien, hygiène et sécurité des locaux et infrastructures.

1.3.3. La Direction Financière et Comptable : Elle assure la gestion financière, comptable et budgétaire afférente à Condor MultiMedia :

- Comptabilité générale : Elle procède à l'enregistrement des opérations, production des états financiers ;
- Comptabilité analytique : Elle calcule les coûts de revient et analyse la rentabilité des opérations de l'entreprise ;
- Contrôle financier : Il s'assure de l'efficacité et conformité des procédures financières de l'entreprise, de la mise en œuvre de mesures de surveillance financière. Il assure le suivi des divers indicateurs financiers de la société et établit des rapports et des résumés de l'activité économique. Il assure également le suivi budgétaire des différentes activités.

1.3.4. La Direction de la Supply Chain : Cette direction pilote l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement :

- Gestion des achats et de l'approvisionnement auprès des fournisseurs ;
- Gestion des stocks de matières premières et produits finis ;
- Planification et coordination des flux logistiques ;
- Distribution physique des produits vers les clients.

1.3.5. Le Service Hygiène, Sécurité et Environnement : Cette entité transversale a pour mission de :

- Identifier et prévenir les risques professionnels ;
- Mettre en œuvre les plans de sécurité et de gestion des urgences ;
- Former et sensibiliser le personnel aux enjeux HSE ;

- Veiller au respect de la réglementation environnementale ;
- Gérer les impacts environnementaux des activités.

1.3.6. La Direction de l'Usine Cœur opérationnel de l'entreprise : Elle regroupe les activités de production, de génie industriel et de maintenance :

- Conduite et optimisation des process de fabrication ;
- Gestion de la production et ordonnancement des ateliers ;
- Bureau des méthodes et de l'ingénierie industrielle ;
- Maintenance préventive et curative des équipements.

1.3.7. La Direction Technique : Cette direction clé chapeaute deux fonctions stratégiques :

- Le service Recherche & Développement, en charge de la conception et de l'amélioration continue des produits ;
- Le service Contrôle Qualité, garant de la conformité et de la qualité des produits finis.

1.3.8. La Direction Commerciale et Marketing : Cette direction définit et met en œuvre la stratégie commerciale :

- Études de marché et analyse de la demande ;
- Politique produits et définition de l'offre commerciale ;
- Développement et animation du réseau de distribution ;
- Gestion de la force de vente et des équipes commerciales ;
- Actions marketing, communication et promotion des ventes.

Chacune de ces directions fonctionnelles joue un rôle essentiel et complémentaire pour assurer la performance et la compétitivité de Condor MultiMedia.

NB : Le choix d'analyser la période 2016-2019 permet d'étudier Condor MultiMedia lorsqu'elle opérait encore avec une structure organisationnelle similaire à celle de son ancienne entité mère Condor Electronics, tout en étant désormais juridiquement indépendante depuis 2016. Ce n'est qu'à partir de 2021, après l'intégration d'autres divisions, que Condor MultiMedia a réellement acquis une structure de gouvernance totalement autonome.

1.4. Ressources Humaines

L'activité de gestion des ressources humaines au niveau de Condor MultiMedia se caractérise par les données ci-dessous :

1.4.1. Taille et composition de l'effectif de Condor MultiMedia :

En 2023, Condor MultiMedia employait 655 personnes réparties comme suit :

- 46 cadres, soit 7,02 % de l'effectif global de l'entreprise ;
- 85 agents de maîtrise, soit 12,98 % de l'effectif global de l'entreprise ;
- 524 agents d'exécution, soit 80 % de l'effectif global de l'entreprise ;

Avec une prévision d'embauche d'environ 250 personnes supplémentaires d'ici fin 2024, l'effectif de l'entreprise sera porté à 900 employés.

La répartition par genre montre une prédominance des employés masculins avec 643 hommes contre seulement 412 femmes en 2023.

1.4.2. Politiques de recrutement et de formation

Condor MultiMedia accorde une grande importance au recrutement et à la formation de ses ressources humaines, comme en témoignent les axes stratégiques définis dans sa politique RH.

1.4.2.1 En matière de recrutement : l'entreprise met l'accent sur :

- La constitution d'un vivier de candidatures pour répondre efficacement à ses besoins ;
- Le recrutement prioritaire de profils qualifiés et opérationnels, notamment pour les emplois clés ;
- Le renforcement qualitatif du personnel impliqué dans le contrôle qualité ;
- L'intégration de seniors d'expérience pour encadrer les jeunes diplômés à haut potentiel ;
- La désignation de tuteurs pour accompagner l'intégration des nouvelles recrues.

1.4.2.2 Concernant la formation, Condor MultiMedia vise un développement continu des compétences avec :

- L'adéquation permanente entre exigences des postes, comportements et qualifications ;
- L'identification et la formation continue du personnel à haut potentiel ;
- Une ouverture sur les innovations extérieures et un développement des partenariats ;
- La mise en place d'actions favorisant les transferts de technologies.

Cette politique ambitieuse en matière de GRH vise à doter Condor MultiMedia des meilleurs talents et compétences pour soutenir sa stratégie de croissance.

1.4.3. Importance accordée à l'innovation et à la R&D

Condor MultiMedia accorde une très haute priorité à l'innovation technologique et aux activités de recherche et développement, considérées comme un moteur essentiel de sa compétitivité.

Disposant d'un service R&D dédié au sein de la Direction Technique, l'entreprise a mis en place une stratégie d'innovation produit ambitieuse, elle se décline en :

- Études et recherches permanentes pour concevoir et améliorer les produits ;
- Veille technologique pour rester à la pointe des avancées du secteur ;
- Collaborations avec la recherche académique et les experts externes ;
- Programmes d'innovation ouverte intégrant les parties prenantes ;
- Investissements réguliers dans la modernisation industrielle ;
- Incitations et formation pour stimuler la créativité en interne.

Grâce à ces efforts soutenus, Condor MultiMedia vise à proposer une offre toujours plus performante et différenciée sur le marché algérien des produits électroniques grand public.

1.5. Stratégie Globale de l'Entreprise

Les orientations stratégiques de Condor MultiMedia sont :

1.5.1. Vision et missions de Condor MultiMedia

La vision et la mission de Condor MultiMedia visent à :

- Devenir un acteur majeur dans la fabrication et la commercialisation de produits électroniques grand public en Algérie et dans la région ;
- Fournir des produits de qualité, innovants et compétitifs à sa clientèle ;
- Contribuer au développement de l'industrie électronique nationale et à la création d'emplois ;
- Promouvoir l'innovation technologique et rester à la pointe des dernières tendances du marché.

1.5.2. Objectifs stratégiques à court et long terme

Parmi les objectifs stratégiques mentionnés dans le document interne qui nous a été fourni par l'entreprise, on peut citer :

- Augmenter le taux d'intégration locale des produits à plus de 40% ;
- Renforcer la position de l'entreprise sur le marché national ;
- Développer les compétences de son capital humain ;
- Atteindre l'innovation technologique ;
- Assurer la conformité des produits aux normes internationales ;
- Réduire les coûts de production ;
- Maîtriser la gestion des déchets ;
- Renforcer la sensibilisation aux risques liés à la santé, la sécurité et la protection de l'environnement, ainsi qu'à la satisfaction client ;
- Créer des emplois ;

- Obtenir les certifications ISO 27000 (sécurité des systèmes d'information) et ISO 50001 (performance énergétique).

1.5.3. Défis et perspectives d'avenir

Condor MultiMedia fait face à des défis tels que :

- La concurrence intense sur le marché des produits électroniques grand public, à la fois au niveau national et international ;
- Le rythme rapide de l'innovation technologique dans le secteur, nécessitant des investissements constants en R&D ;
- Les fluctuations des coûts des matières premières et des composants électroniques ;
- La nécessité de se conformer aux normes environnementales et de développement durable ;
- L'adaptation constante aux besoins et préférences changeants des consommateurs ;
- L'instabilité de l'environnement réglementaire.

Pour relever ces défis, Condor MultiMedia est appelée à poursuivre ses efforts d'innovation, d'optimisation des coûts, de développement de nouveaux produits et de diversification de ses marchés.

1.5.4. Les stratégies d'innovation technologique de l'entreprise

Condor MultiMedia accorde une grande importance à l'innovation technologique, élément clé pour rester compétitif sur le marché dynamique de l'électronique grand public. L'entreprise a mis en place plusieurs stratégies pour favoriser l'innovation :

- Renforcement ses activités de recherche et développement au sein du service R&D dédié. Une équipe d'ingénieurs qualifiés mène des études et recherches visant à développer et améliorer en continu les produits de l'entreprise ;
- Veille technologique permanente pour rester à la pointe des dernières avancées et tendances du secteur électronique, qui évolue très rapidement ;
- Collaborations avec des centres de recherche, universités et experts externes pour bénéficier d'un large vivier de connaissances et d'expertises ;

- Programmes d'innovation ouverte permettant d'intégrer les idées et contributions des clients, fournisseurs et autres parties prenantes ;
- Investissements réguliers dans la modernisation des équipements de production et des technologies utilisées ;
- Formation continue du personnel aux nouvelles technologies et méthodes de production.

Eu égard à ces efforts d'innovation, Condor MultiMedia vise à proposer des produits toujours plus performants, attrayants et différenciés répondant aux attentes évolutives du marché. L'innovation est vue comme un moteur de croissance et de compétitivité à long terme. Les efforts intensifs d'innovation décrits ici ont été particulièrement marqués sur 2016-2019, avec le lancement de nombreux nouveaux produits technologiques et d'importants investissements dédiés.

1.6. Le choix de la période 2016-2019

Le choix de la période 2016-2019, pour cette analyse financière, se justifie par le fait que Condor MultiMedia faisait encore partie intégrante de la société mère Condor Electronics durant ces années, avant de devenir une filiale indépendante réellement en 2021 suite au regroupement des différentes unités. Cela permet d'analyser les performances financières de Condor MultiMedia lorsqu'elle opérait en tant qu'unité de Condor Electronics, tout en évitant les perturbations potentielles des années suivantes marquées par sa séparation complète.

A. Elle exclut les années 2020-2023 qui ont pu être fortement impactées par des facteurs exogènes majeurs (environnement politique et économique algérien, crise sanitaire du Covid-19, etc.) ;

B. Cette période précède le déploiement massif de la stratégie d'innovation technologique, ce qui nous permet une analyse "avant/après" de l'impact de cette stratégie.

Figure 11: Logo de CONDOR Algérie



Source : Fourni par l'entreprise CONDOR

Section 2. Cadre méthodologique (Approche qualitative)

Cette section présente, de façon détaillée, notre démarche méthodologique combinant une approche qualitative et une approche quantitative. Nous justifions d'abord le choix d'adoption d'une méthodologie mixte, en décrivant les avantages de combiner ces deux approches pour étudier l'effet de l'innovation technologique sur la performance financière de l'entreprise Condor MultiMedia sur une période de 4 ans. Suite à quoi, nous expliquons la stratégie de design séquentiel explicatif retenu, débutant par une phase qualitative exploratoire par le biais d'entretiens semi-directifs, suivie d'une phase quantitative analysant les données financières. Les outils spécifiques de collecte de données sont détaillés, à savoir les guides d'entretien pour les entrevues semi-dirigées et la documentation financière pour l'analyse documentaire, côté qualitatif. Nous précisons également la stratégie d'échantillonnage prévue pour la sélection des participants aux entretiens qualitatifs. Enfin, les méthodes d'analyse des données sont explicitées, notamment l'analyse thématique pour le volet qualitatif.

2.1. Présentation de la méthodologie de recherche

Pour répondre à notre problématique et atteindre les objectifs de l'étude, nous avons opté pour une approche méthodologique mixte, intégrant à la fois des techniques qualitatives et quantitatives. Comme le soulignent Johnson et (Onwuegbuzie 2004, p.17), *"le but de la recherche à méthodes mixtes n'est pas de remplacer l'une ou l'autre de ces approches mais plutôt de puiser dans les forces et de minimiser les faiblesses de chacune, que ce soit dans des études uniques ou à travers plusieurs études"*.

Le sens de la recherche. Étymologiquement, le mot "recherche" est composé du préfixe "re" signifiant un retour, une répétition, et de "chercher" dans le sens d'examiner attentivement, tester, sonder (Dubey & Kothari, 2022). La recherche implique donc une quête répétée de faits, d'explications et de réponses à des questions. Son but est de vérifier de façon systématique, contrôlée, empirique et critique, des hypothèses sur les liens présumés entre phénomènes

(Kothari, 2004). Via le processus de recherche, on identifie un problème, formule une hypothèse, collecte et analyse des preuves permettant de répondre à la question immédiate ou de faire progresser les connaissances théoriques de façon plus large (Bhattacharjee, 2012).

2.2 La recherche qualitative.

Selon Flick (2018), la recherche qualitative consiste à positionner l'observateur dans le monde étudié et à rendre ce monde visible par diverses techniques interprétatives : notes de terrain, entretiens, photographies, enregistrements, mémos. Cette approche est naturaliste et interprétative car elle étudie les phénomènes dans leur cadre naturel en cherchant à leur donner un sens selon les significations que les acteurs leur attribuent. Comprendre un phénomène humain ou social requiert d'en apporter une vision approfondie en multipliant les méthodes et en décrivant finement le contexte (Marshall & Rossman, 2014). Cette approche aide le chercheur à mieux saisir un sujet émergent et encore mal compris, dans une perspective humaniste (Creswell & Poth, 2016).

2.3 L'approche mixte.

Une recherche à méthodes mixtes combine collecte et analyse de données à la fois quantitatives et qualitatives au sein d'une même étude (Tashakkori & Creswell, 2007). Elle réunit ainsi les deux grandes orientations de la recherche. Les questions de recherche peuvent émerger de la revue de littérature. Le design influence l'échantillon. Différentes méthodes de collecte respectant les standards qualitatifs et quantitatifs sont possibles. L'interprétation des données peut être continue et affecter plusieurs étapes du processus. L'objectif des méthodes mixtes est d'élargir et d'approfondir la compréhension d'un sujet et de corroborer les résultats (Molina-Azorin, 2016). Cette approche utilise des données chiffrées et verbales pour répondre au mieux aux questions soulevées. Elle offre un important potentiel pour produire des connaissances plus complètes, nécessaires pour informer théorie et pratique (Teddlie & Tashakkori, 2009).

2.4. Justification du choix de l'approche mixte

Le choix d'un chercheur d'opter pour les méthodes mixtes intervient quand il estime qu'une seule méthode ne suffirait pas à cerner le problème étudié (Creswell, 2015). Même si cela peut prendre plus de temps qu'une approche unique, un design mixte est parfois nécessaire lorsque la finalité de l'étude le requiert ou pour bénéficier des forces de chaque méthode en compensant leurs faiblesses respectives (Morgan, 1998). Cela permet d'explorer un phénomène sous divers angles.

Comme le relèvent Tashakkori et Teddlie (2010), les méthodes mixtes attirent les chercheurs en quête de techniques innovantes et sophistiquées. Elles offrent une bonne option lorsqu'on dispose à la fois de données qualitatives et quantitatives.

Sur un plan procédural, l'approche mixte nous permettra d'obtenir une compréhension plus complète de nos questions (Ivankova et al., 2006). D'abord en collectant des données primaires qualitatives pour saisir le contexte, puis en élaborant un outil quantitatif adapté aux besoins des sujets étudiés (Harrison, 2013).

Cette stratégie est communément appliquée en recherche sur l'innovation technologique et la performance financière, car elle permet d'examiner à la fois les aspects qualitatifs liés aux processus d'innovation (ex : facteurs organisationnels, dynamiques et formation d'équipe R&D, nature des innovations) et les répercussions quantitatives mesurables sur les indicateurs financiers clés comme les revenus, les marges, la rentabilité et la productivité.

2.5. Stratégie du design de recherche

Dans notre étude, nous avons opté pour un design de recherche séquentiel explicatif (Plano, 2011). Cela signifie que nous allons d'abord mener une phase qualitative exploratoire par le biais d'entretiens semi-directifs pour comprendre en profondeur les processus d'innovation technologique au sein de Condor MultiMedia. Ces données qualitatives nous aideront à construire les instruments quantitatifs (grilles d'analyse financière) qui seront utilisés dans une seconde phase pour mesurer l'impact de l'innovation sur la performance financière de l'entreprise. Les résultats quantitatifs et qualitatifs seront ensuite intégrés et interprétés conjointement.

Lors de l'interprétation finale, les résultats de la phase qualitative par entretiens seront intégrés et triangulés avec les données quantitatives issues de l'analyse financière. Cette combinaison est à même de nous permettre d'établir des liens entre les processus d'innovation technologique décrits qualitativement et leurs impacts mesurés sur la performance financière. Les perspectives des managers enrichiront la compréhension des tendances numériques, tandis que les indicateurs financiers apporteront une validation objective des effets des innovations rapportées.

2.6. Outils de collecte des données

Dans cette partie, nous allons examiner les méthodes de collecte de données qualitatives qui sont à la fois :

2.6.1 L'observation

L'observation est une technique incontournable en recherche qualitative pour collecter des données sur le terrain. Comme le souligne Fenneteau (2015, p.87), "elle consiste à observer et enregistrer les comportements, les interactions et les phénomènes dans leur contexte naturel, sans intervenir ou perturber la situation". Il existe deux formes : l'observation directe où le chercheur est physiquement présent, et l'observation indirecte basée sur des enregistrements audio, vidéo ou écrits (Benbouta, 2023).

2.6.2 L'analyse documentaire

Cette méthode implique d'examiner les documents internes et externes d'une organisation, tels que les fichiers PDF, normes, rapports et politiques, afin d'en extraire des informations pertinentes pour la recherche. Cela permet d'accentuer l'objectivité et la rigueur de l'étude (Benbouta, 2023)

2.6.3 Les entretiens

Les entretiens constituent un outil majeur de collecte de données en recherche qualitative, car ils permettent d'explorer en profondeur les expériences, opinions et perceptions des participants (Fouial, 2023). On distingue trois types d'entretiens :

- **Entretiens directifs** : suivent un questionnaire avec des questions précises à réponses fermées.
- **Entretiens non-directifs** : très ouverts, laissant les participants aborder librement les sujets.
- **Entretiens semi-directifs** : combinent un canevas de questions avec une certaine flexibilité pour approfondir certains points (Benbouta, 2023).

Dans notre étude, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs individuels auprès de dirigeants et des managers, en suivant un guide d'entretien structuré par thèmes (voir Annexe A). Comme expliqué par ((Achour, 2022),p.76) : "*Le guide d'entretien a pour objectif de fournir un cadre général, tout en étant flexible aux réponses et aux questions*". Les entretiens d'environ 45 minutes ont été enregistrés avec l'accord des participants.

2.7. Échantillonnage qualitatif

Notre étude s'appuiera sur un échantillon non probabiliste constitué d'environ une douzaine de cadres supérieurs et experts clés de Condor Multimédia. Nous sélectionnerons intentionnellement ces participants en fonction de leur expérience approfondie et de leur implication stratégique dans les processus d'innovation technologique au sein de l'entreprise. Cet échantillonnage raisonné ciblera notamment des profils tels que les managers R&D, marketing, financiers et opérationnels, ainsi que des chefs de produits innovants. L'objectif est d'avoir accès à des informateurs privilégiés disposant d'une vision globale et d'une connaissance intime des enjeux liés à l'innovation pour Condor Multimédia. Les entretiens individuels semi-directifs se poursuivront jusqu'à l'atteinte d'une saturation théorique, où les données collectées commenceront à se répéter sans apporter d'informations nouvellement substantielles.

Tableau 5: Profils des personnes interviewées

Name	Statuts hiérarchiques	Ancienneté	Type d'entretien	La durée d'entretien
Mr. Aziz MOUSSAOUI	Manager R&D	10 ans	Face à face individuel	45min le 02/05/2024
Mr. Abdelhafid MADOU	3 Chef de produit R&D	10 ans	Face à face collectif	1h le 06/05/24
Mr. Lehcene AGUIDA		4 ans		
Mr. Nabil		10 ans		
Mr. Messaoud CHAA	Chef de laboratoire R&D	9 ans	Face à face individuel	45min le 09/05/24
Mr. Nacer LAMAMRI	Manager finance et comptabilité	13 ans	Face à face individuel	le 13/05/24
Mr. Hamza ADROUCHE	Manager commercial	9 ans	Face à face individuel	45min le 07/05/24

2.8. Analyse des données

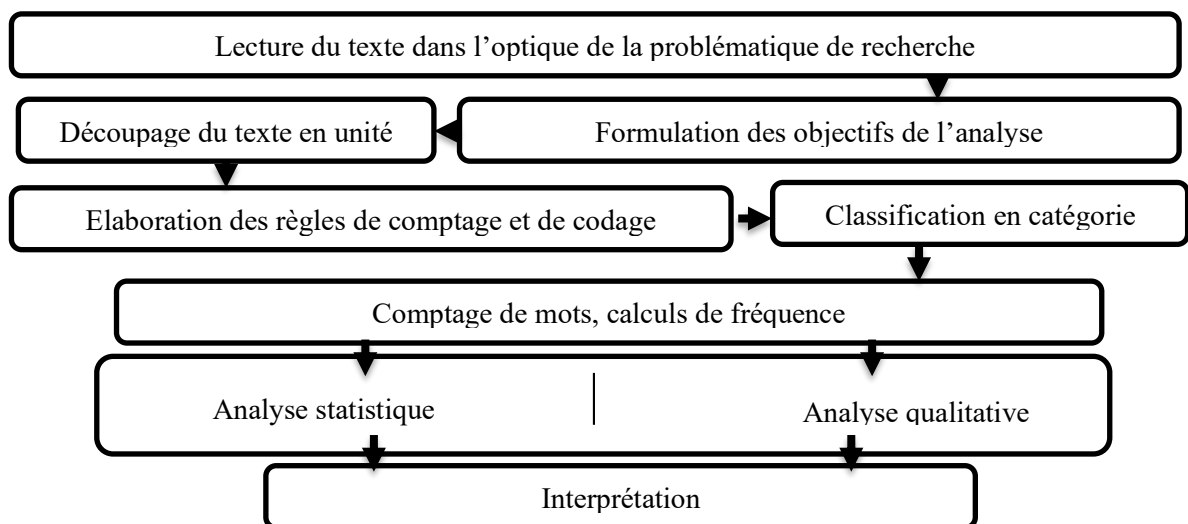
Pour analyser les données qualitatives issues des entretiens, nous avons choisi la méthode d'analyse thématique, adaptée pour examiner des perspectives multiples (Fourar, 2023). Poth et Creswell (2018, p.232) la définissent ainsi :

"L'analyse thématique vise à trouver, analyser et interpréter les modèles ou thèmes récurrents dans un ensemble de données. Son principal objectif est de bien comprendre les données et d'identifier les hypothèses, significations ou interprétations sous-jacentes."

Nous suivons un processus itératif et systématique de codage, de catégorisation thématique, de mise en relation des thèmes et d'interprétation approfondie, comme décrit par (Fouial, 2023). Cette approche rigoureuse implique le suivi des étapes suivantes :

- A. Collecte et organisation des données brutes (transcriptions d'entretiens, notes, documents, etc.) ;
- B. Codage initial du corpus en unités de sens ;
- C. Recherche de thèmes émergents par analyse des codes connexes ;
- D. Révision et raffinement des thèmes ;
- E. Définition et dénomination précise des thèmes ;
- F. Production d'un rapport analytique final structuré par thèmes.

Figure 12: les étapes d'analyse des entretiens



Source : (Fouial, 2023)

Cette analyse systématique permet de transformer le matériau qualitatif riche mais brut en une structure thématique organisée et éclairante (Benbouda, 2023). Les significations essentielles seront mises en évidence de manière traçable et reproductible.

De plus, une analyse thématique approfondie des entretiens fournira des éclairages essentiels pour comprendre les mécanismes des innovations technologiques chez Condor MultiMedia. En triangulant ces perspectives qualitatives avec l'analyse quantitative des données financières, nous pourrions développer une vision unifiée de l'effet de ces innovations technologiques sur la performance financière.

Section 3. Cadre méthodologique (Approche quantitative)

Cette section détaille l'approche quantitative adoptée dans notre étude, afin de mesurer l'impact de l'innovation technologique sur la performance financière de Condor MultiMedia. Après avoir justifié le choix du paradigme pragmatique guidant cette portion de la recherche, nous présentons les indicateurs clés de performance retenue ainsi que les méthodes d'analyse appliquées aux données financières. Les sources des données quantitatives, à savoir les documents comptables et rapports officiels de l'entreprise, sont également précisées. L'objectif est de combiner cette approche quantitative rigoureuse à l'analyse qualitative exposée précédemment, afin de bénéficier des forces complémentaires des deux méthodologies pour répondre de manière approfondie à notre problématique.

3.1. Épistémologie et paradigmes de recherche

L'épistémologie est la branche de la philosophie qui étudie la nature, les sources et la validité de la connaissance (Piaget, 1967). Elle s'intéresse aux questions fondamentales telles que : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle acquise ? Qu'est-ce qui distingue une croyance justifiée d'une opinion ? En recherche, l'épistémologie influence fortement le choix des méthodes car elle détermine ce qui est considéré comme une preuve acceptable et valide (Avenier & Thomas, 2015).

3.1.1. Le paradigme pragmatique

Le paradigme pragmatique privilégie l'efficacité des méthodes de recherche pour répondre aux questions spécifiques, transcendant ainsi les divisions entre les approches qualitatives et quantitatives. Il valorise la flexibilité et l'utilité des résultats de la recherche, favorisant des méthodes qui peuvent être adaptées aux besoins contextuels de l'étude (Morgan, 2007). Le pragmatisme tente de dépasser les clivages épistémologiques en se concentrant sur

"ce qui fonctionne" pour répondre aux questions de recherche. Il considère que les approches quantitatives et qualitatives sont compatibles et peuvent être combinées de façon fructueuse.

3.1.2. Choix du paradigme pragmatique

Le choix de ce paradigme, pour notre étude sur l'impact de l'innovation technologique sur la performance financière de Condor MultiMedia, est justifié par la complexité du phénomène étudié. La nécessité d'une approche qui intègre les méthodes qualitatives et quantitatives est essentielle pour examiner les dimensions multiples de l'innovation (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Cette combinaison permet de mieux comprendre les aspects techniques, humains et organisationnels qui sont souvent omis par les études purement quantitatives.

De plus, l'adoption d'un paradigme pragmatique se justifie par la nature intrinsèquement complexe de la mesure de l'impact de l'innovation technologique sur la performance financière. Les effets spécifiques et l'ampleur de l'influence de l'innovation ne sont pas toujours clairement définis ou directement quantifiables par des méthodes purement numériques (Teddlie & Tashakkori, 2009). Pour approfondir notre compréhension, nous avons opté pour une méthodologie mixte. Cette approche nous permet non seulement de collecter et d'analyser des données quantitatives sur la performance financière, mais aussi de mener des entretiens qualitatifs avec les managers et les techniciens, en particulier ceux des départements de R&D et de finance. Ces entrevues visent à recueillir leurs perspectives et expériences pratiques, enrichissant ainsi notre analyse avec des informations contextuelles précieuses (Ivankova et al., 2006). L'expertise de ces professionnels, combinée aux mesures quantitatives, permet de construire une compréhension plus complète et nuancée de la manière dont l'innovation technologique affecte la performance financière de l'entreprise.

3.2. Recherche quantitative : L'approche quantitative

Visé à tester des relations entre variables en collectant des données numériques, pour produire des résultats généralisables fondés sur des procédures statistiques (Bryman, 2016). Sa force est d'établir des liens causaux et de quantifier des phénomènes, mais elle peut manquer la complexité des processus sous-jacents (Creswell & Creswell, 2017).

3.3. Méthodes d'analyse

Nous analysons l'impact de l'innovation technologique sur différents indicateurs de performance :

a. Investissements en R&D :

- **Dépenses de R&D**

- Ratio des dépenses de R&D sur le chiffre d'affaires (par produit et pour l'entreprise) ;
- Évolution des dépenses de R&D sur la période 2016-2019 ;
- Inclure les coûts de formation des employés de R&D et les investissements dans l'innovation des produits et des lignes de production.

b. Chiffre d'affaires (CA) :

- CA par produit et pour l'entreprise sur la période 2016-2019 ;
- Taux de croissance annuel du CA.

d. Parts de marché :

- Évolution des parts de marché par produit sur la période 2016-2019 ;
- Comparaison avec les parts de marché des concurrents.

3.4. Sources des données

Les données quantitatives proviennent des documents financiers officiels de Condor MultiMedia pour les exercices 2016 à 2019, à savoir :

- Les bilans annuels ;
- Les comptes de résultat analytique annuels ;
- Les tableaux de bord financiers ;
- Les rapports annuels et de gestion ;
- Les éventuels communiqués financiers.

Sur les 4 années analysées, des ratios et des graphiques sont produits pour visualiser les tendances. L'analyse des écarts entre prévisions et réalisations aidera à comprendre la dynamique (Berland et al., 2016).

En combinant ainsi une phase qualitative, pour saisir les processus d'innovation et une phase quantitative, pour en mesurer les résultats, notre méthodologie mixte favorisera une compréhension intégrée du phénomène étudié, tout en respectant la rigueur et l'éthique de la recherche scientifique.

3.5 Intégration des données qualitatives et quantitatives :

L'interprétation finale adopte une approche de méthodes mixtes en combinant et intégrant de manière systématique les résultats qualitatifs et quantitatifs. Les thèmes riches issus de l'analyse thématique approfondie des entretiens sont mis en relation et triangulés avec les tendances chiffrées et les indicateurs clés de performance financière. Cette intégration cohérente des deux sources de données nous permet de bénéficier des forces complémentaires des méthodologies qualitative et quantitative.

D'une part, les perspectives expertes et le niveau de détail contextuel fournis par les entretiens enrichie considérablement l'interprétation des données financières. D'autre part, les mesures objectives et la rigueur analytique des indicateurs quantitatifs apportent une validation chiffrée aux impacts des processus d'innovation décrits qualitativement.

Ainsi, en tirant parti de manière synergique des deux angles d'analyse, une compréhension unifiée, nuancée et holistique de l'effet de l'innovation technologique sur la performance globale de l'entreprise pourra être développée. Cette triangulation systématique des données qualitatives et quantitatives, combinant les forces respectives des deux méthodologies, constituera l'atout majeur de cette étude.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a donné un aperçu détaillé du contexte organisationnel de Condor MultiMedia, entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de produits électroniques grand public. Nous avons exploré son historique, ses domaines d'activité, sa structure de gouvernance, ses ressources humaines, sa stratégie globale et son accent sur l'innovation technologique. Cette compréhension approfondie de l'entreprise, de son fonctionnement et de ses priorités stratégiques est essentielle pour analyser de manière pertinente l'effet de l'innovation sur sa performance financière. Le cadre méthodologique rigoureux exposé, combinant des approches qualitatives et quantitatives, nous permet d'aborder d'étudier cette question sous des angles complémentaires pour obtenir des résultats riches et nuancés.

CHAPITRE III : RESULTAT ET DISSCUSION

Ce chapitre présente les résultats d'une étude approfondie sur l'impact de l'innovation technologique sur la performance financière de l'entreprise algérienne Condor MultiMedia, entre 2016 et 2019. En combinant une analyse qualitative d'entretiens avec les dirigeants et une analyse quantitative d'indicateurs financiers clés, nous mettons en lumière les succès et les défis d'une stratégie d'innovation technologique ambitieuse dans un environnement instable. Nous montrons que si l'innovation technologique de produit nourrit la croissance, sa valorisation pérenne appelle une capacité de reconfiguration agile du modèle d'affaires.

SECTION 1 : Résultats qualitatifs

Cette section présente les résultats de l'analyse thématique approfondie des entretiens semi-directifs menés auprès des managers de Condor MultiMedia, en suivant la structure du guide d'entretien.

1.1 Stratégie d'innovation

L'analyse des entretiens révèle que Condor MultiMedia poursuit une stratégie d'innovation technologique ambitieuse et proactive, articulant deux objectifs complémentaires : la différenciation par des produits à forte valeur ajoutée et la maîtrise des coûts pour rester compétitif sur le marché algérien très concurrentiel.

D'un côté, l'entreprise cherche en permanence à se démarquer en intégrant dans ses projets des technologies exclusives et des fonctionnalités innovantes, pour créer une préférence client et justifier un positionnement prix supérieur. L'enjeu est d'éviter la spirale de la guerre des prix en misant sur une qualité perçue distinctive. Cela passe notamment par des investissements soutenus en R&D pour développer des solutions comme MADRASSA-TECH, des technologies d'affichage AMOLED ou de traitement du son avancées CRISTAL SOUND.

Cependant dans le même temps, Condor est aussi très attentif à l'optimisation de ses coûts et de sa productivité pour pouvoir proposer des produits au meilleur rapport qualité/prix sur son marché. L'entreprise s'efforce ainsi de trouver un équilibre entre l'incorporation de technologies innovantes créatrices de valeur et la rationalisation de ses processus et composants pour contenir ses prix. Toute la difficulté est de doser judicieusement contenu innovant et standardisation pour maximiser la proposition de valeur client.

Au-delà de ces deux priorités stratégiques, les entretiens montrent que l'innovation chez Condor vise aussi à conquérir de nouveaux marchés et à diversifier l'offre produits. Le lancement réussi d'une gamme de smartphones CONDOR et convention INFINIX, ACE en

2018 illustrent cette volonté de s'ouvrir de nouveaux territoires de croissance grâce à l'innovation technologique.

La sélection et le lancement des projets d'innovation suivent un processus structuré et collaboratif impliquant les différentes parties prenantes. La première étape clé est une analyse approfondie des tendances de marché, des attentes des consommateurs et des mouvements de la concurrence, pour identifier les opportunités. De nouvelles fonctionnalités valorisantes et permettant la différenciation des produits sont réalisées par l'équipe commerciale et les chefs de produit R&D.

Sur cette base, une première sélection de pistes d'innovation est réalisée en fonction de leur potentiel, de leur alignement avec le positionnement de marque et des ressources nécessaires. Les projets sélectionnés entrent alors dans une phase d'étude de faisabilité technique et de prototypage, mobilisant les équipes de R&D.

Les prototypes les plus prometteurs sont ensuite soumis à des tests approfondis d'homologation (fiabilité, qualité, expérience utilisateur...), avant d'être présentés aux décideurs clés lors de comités rassemblant top management, marketing, production, finance et R&D. La décision finale de lancement repose sur une analyse multicritère : attractivité commerciale, complexité technique, retour sur investissement attendu, risques...etc.

Les projets validés passent alors à la phase de kickoff, qui marque le lancement du développement et de l'industrialisation du produit. Ce processus est guidé par un manuel d'assemblage établi par l'équipe de processus et comprend un suivi régulier pour garantir la qualité d'exécution ainsi que le respect des délais et des budgets. Des tests réguliers permettent de vérifier l'adéquation du produit final avec le cahier des charges avant son lancement commercial et marketing à grande échelle.

Au final, le processus d'innovation technologique chez Condor apparaît comme un savant équilibre entre rigueur et flexibilité pour à la fois stimuler la créativité en phase amont et garantir une exécution maîtrisée jusqu'à la mise sur le marché.

1.2 Organisation de l'innovation

Condor MultiMedia s'appuie sur une combinaison de ressources internes et de partenariats externes pour mettre en œuvre sa stratégie d'innovation technologique.

En interne, l'entreprise a structuré une direction de la R&D centralisée, garante de la vision technologique d'ensemble et de la mutualisation des moyens. Cette direction définit les grandes roadmaps technologiques, sélectionne les projets et apporte son soutien aux équipes opérationnelles.

Mais dans le même temps, Condor a aussi fait le choix de la proximité en intégrant des équipes de R&D avancées au sein des différentes divisions produits. Il s'agit de rapprocher les expertises techniques et créatives des réalités du terrain. Chaque division bénéficie ainsi de ressources d'ingénierie spécialisées, capables de réagir rapidement aux demandes et de mieux comprendre les attentes des marketeurs et des clients.

Cette organisation matricielle de la R&D, combinant centralisation et décentralisation, est jugée comme un bon compromis pour favoriser les synergies technologiques tout en cultivant l'agilité. Elle se double d'une grande attention portée aux profils et aux compétences, avec un mix pointu d'ingénieurs, de techniciens, de designers, d'ergonomes et de chefs de projets pour couvrir toute la chaîne de valeur de l'innovation.

Par ailleurs, Condor a beaucoup investi dans des partenariats stratégiques avec des acteurs technologiques de référence mondiale, comme TCL, Hisense, Gionnee, Homecast ET GOOGLE. Il s'agit par ce biais de capter des savoir-faire de pointe complémentaires, d'accélérer les processus de développement et de sécuriser son avance concurrentielle.

Enfin, l'analyse des entretiens révèle un effort important pour favoriser la transversalité dans les projets d'innovation chez Condor. Au-delà de la R&D, toutes les fonctions de l'entreprise sont encouragées à contribuer, de l'expression initiale du besoin jusqu'au déploiement final. Cela passe par des dispositifs comme :

- L'implication systématique du marketing en amont dans les études d'usages et la définition des concepts ;
- Des points réguliers avec les équipes de production pour optimiser la "fabricabilité" dès la conception ;
- Un calcul fin des coûts et de la rentabilité du projet avec la finance et le contrôle de gestion ;
- Un accompagnement par les ressources humaines sur les compétences et la conduite du changement ;

- Des boucles de retours avec la qualité et le service-après-vente pour fiabiliser les produits.

Cette approche collaborative et intégrée est jugée essentielle par les managers pour réussir la mise sur le marché et l'adoption des innovations. L'enjeu est d'assurer une exécution coordonnée et un alignement stratégique autour de la proposition de valeur client.

1.3 Ressources allouées à l'innovation

Un renforcement continu des moyens consacrés à l'innovation chez Condor MultiMedia sur la période 2016-2019. Cet effort s'est d'abord traduit par une hausse sensible des budgets de R&D, destinés à financer l'exploration de nouvelles technologies. Le laboratoire de R&D, équipé pour les tests sur le terrain et les logiciels, dispose désormais des équipements nécessaires pour les tests, les prototypes, et les études amont. Les managers évoquent des dépenses de R&D représentant jusqu'à 3% du bénéfice net, ce qui témoigne d'un véritable volontarisme dans un contexte économique par ailleurs tendu. Ces investissements ont permis de lancer davantage de projets en parallèle afin d'étoffer et de renouveler plus rapidement le portefeuille de produits.

Autre poste clé, les dépenses de formation (locale, internationale) et de recrutement de talents ont été fortement augmentées sur la période. Condor s'est attaché à renforcer et diversifier les compétences de ses équipes d'innovation, avec un accent particulier sur les profils pointus capables de faire la différence en matière de développement logiciel et d'expérience utilisateur. L'effectif d'ingénieurs et techniciens de R&D est ainsi passé de 18 à 35 personnes entre 2016 et 2018. Cette "force de frappe" renforcée a permis de tenir des plannings de développement plus rapides et de démultiplier les capacités d'innovation incrémentale.

Par ailleurs, Condor a aussi massivement investi dans la mise à niveau de son outil industriel pour gagner en flexibilité de production et en vitesse de mise sur le marché. Les managers citent l'exemple des lignes d'assemblage de smartphones, passées de 3 à 10 en 3 ans grâce à l'acquisition de machines dernière génération. Ces investissements capacitaires et technologiques ont joué un rôle clé pour concrétiser les innovations et satisfaire une demande en forte hausse sur des marchés volatiles.

En complément, Condor a dédié des ressources importantes à la veille concurrentielle et technologique. Une cellule spécialisée a été créée pour scanner en permanence les dernières

tendances du marché, repérer les innovations de rupture et analyser les forces et faiblesses des produits de la concurrence. Ce dispositif a permis de mieux orienter les efforts de développement et d'adapter plus vite l'offre aux évolutions des attentes clients.

Enfin, Condor s'est attaché à faire évoluer son système d'information et ses outils pour mieux piloter sa dynamique d'innovation. Le déploiement d'une solution PLM (Product Lifecycle Management) a notamment permis de fluidifier la collaboration entre les équipes projet, de la conception à la mise sur le marché.

Au final, l'accélération de l'innovation chez Condor entre 2016 et 2019 s'explique donc par une conjonction d'investissements matériels, humains et immatériels qui ont permis de muscler les capacités de développement, d'industrialisation et de commercialisation des nouveaux produits.

1.4 Résultats de l'innovation

Au plan commercial et financier, les données quantitatives et qualitatives montrent des retombées globalement positives de la stratégie d'innovation technologique sur la période 2016-2018, avant un net ralentissement en 2019.

Sur le plan des innovations produits, les lancements réussis du premier smartphone Condor C1 en 2013, puis d'une large gamme de nouveaux modèles en 2016 à 2018 comme le Condor Allure M3, ont nourri la croissance du chiffre d'affaires. Cette gamme 2018 intégrait de nombreuses innovations majeures :

- Un grand écran 6,2 pouces Full HD 19:9 avec encoche augmentant la surface d'affichage, ultra-fin et léger grâce à un design optimisé, renforcé par le verre Corning Gorilla ultra-résistant aux chocs et rayures ;
- Une double caméra 16+5 MP avec mode bokeh et optimisation de l'éclairage pour des photos de qualité professionnelle, une profondeur améliorée et des distances mieux analysées ;
- Une puce avec intelligence artificielle NeuroPilot AI couplée au processeur milieu de gamme Helio P60 de MediaTek optimisé pour la photo ;
- 4 Go de RAM, 64 Go de stockage extensible, compatibilité 4G/VoLTE et Android 8.1 Oreo avec une interface intuitive économe en données ;

- Une autonomie longue durée avec une grande batterie de 4000 mAh compatible avec la recharge rapide sans fil en plus du câble USB traditionnel, représentant une augmentation significative de la capacité batterie par rapport aux générations précédentes.

Ce lancement phare intégrait les dernières innovations produites de Condor, comme l'amélioration de la capacité batterie passée de 2000 à 4000 mAh, les avancées sur la caméra, l'éclairage et le design ultraplat. Cela a permis à ce nouveau modèle de se démarquer.

Le chiffre d'affaires de Condor a progressé de 12,6% entre 2017 et 2018 pour atteindre 39,3 milliards de dinars, porté par le succès commercial de ces nouveaux produits à forte valeur ajoutée technologique.

Au niveau des innovations process, Condor a déployé de nombreux projets visant à moderniser son outil industriel comme l'installation de nouvelles lignes de production high-tech, l'ajout d'outils d'inspection et de contrôle qualité (IQC, PQC, OQC, machines d'inspection optique automatique AOI, machines d'inspection SPI), l'achat de machines SMT Fuzion pour la production de mobiles, et des investissements de 2,2 millions USD pour améliorer la fabrication des mobiles. Un investissement total de plus de 5M USD a été réalisé depuis 2005 avec l'achat de lignes SMT universelles de nouvelle génération suite aux UIC Genesis I et II et Fuzion.

Condor utilise également depuis 2009 un système de gestion intégré (ERP) pour contrôler ses coûts et gagner en compétitivité. Après avoir utilisé CIGID puis NAV, l'entreprise est passée en 2018 au système SAP, reconnu comme l'un des plus performants du marché.

Cette dynamique d'innovation a aussi permis à Condor de conquérir des parts de marché considérables, passant de 22% en 2016 à 43-46% en 2018 pour devenir leader sur le marché algérien, démontrant la pertinence de sa stratégie axée sur la différenciation par la technologie.

Les innovations de procédés et les investissements industriels associés ont également contribué aux bonnes performances financières sur 2016-2018. L'installation de nouvelles lignes de production high-tech, le déploiement d'outils d'inspection et de contrôle qualité, ainsi que les investissements de 2,2 millions USD pour améliorer la fabrication des mobiles ont permis d'augmenter la productivité et la qualité. Cela s'est traduit par une hausse de la valeur ajoutée de 14,86% en 2018 et une profitabilité opérationnelle record à 15% du CA en 2016.

Cependant, en 2019, les retombées positives de l'innovation ont été obérées par la dégradation du contexte économique et politique. Malgré des efforts soutenus d'innovation (hausse des dépenses de R&D à 1,44% du CA pour développer l'intégration locale), les performances se sont nettement dégradées avec une chute du CA de 60% et un déficit opérationnel. Le mouvement de contestation du HIRAK a pénalisé l'activité tout en renchérissant les coûts.

Au-delà des impacts financiers directs, les innovations ont aussi renforcé la marque employeur de Condor, citée parmi les entreprises les plus attractives du secteur fin 2018, grâce à une image dynamique et entreprenante favorisée par les lancements technologiques successifs.

Les investissements en R&D et l'enrichissement des compétences ont porté leurs fruits en phase avec la stratégie de différenciation. L'analyse des indicateurs illustre bien l'accélération de l'effort d'innovation :

- Les effectifs dédiés à la R&D sont passés de 18 à 35 personnes entre 2016 et 2018, avant de légèrement reculer à 30 personnes en 2019 dans un souci de rationalisation ;
- Le ratio des dépenses de R&D sur chiffre d'affaires a progressé continuellement pour atteindre 1,44% en 2019, contre 0,53% en 2016 ;
- Les charges de personnel R&D ont presque doublé entre 2016 et 2018, pesant sur la rentabilité mais traduisant l'enrichissement des compétences internes ;

Conjugués à une politique volontariste de collaborations externes, ces efforts ont permis à Condor de renforcer sensiblement son potentiel d'innovation entre 2016 et 2018. L'élargissement soutenu du portefeuille de nouveaux produits à forte teneur technologique a été un moteur de conquête de parts de marché et de création de valeur durant cette période. Néanmoins, les contreperformances de 2019 rappellent les défis de valorisation pérenne de l'innovation face aux aléas conjoncturels.

1.5 Freins et perspectives :

La conduite de l'innovation chez Condor MultiMedia se heurte à plusieurs obstacles à différents niveaux. D'un point de vue interne, la tension réside dans l'arbitrage délicat entre l'exploration de nouvelles pistes et l'exploitation des acquis. Allouer les ressources de R&D de manière équilibrée entre ces deux impératifs représente un défi récurrent. De plus, la résistance

naturelle au changement des équipes ralentit parfois la mise en œuvre des projets innovants, nécessitant un accompagnement adapté pour rassurer et fédérer.

Sur le plan de la collaboration externe, l'ouverture croissante de la R&D vers des partenariats soulève des interrogations légitimes quant à la préservation de la propriété intellectuelle et du savoir-faire de l'entreprise. Trouver l'équilibre entre le partage d'informations indispensable et la sécurisation des actifs immatériels s'avère primordial.

Au niveau contextuel, l'environnement réglementaire algérien, en constante évolution et parfois contraignant, complexifie considérablement le développement des innovations. Les changements fréquents de normes, de tarifs douaniers ou de conditions d'exercice contraignent Condor à s'adapter en permanence, engendrant des surcoûts, des incertitudes et des difficultés d'accès aux composants clés suite au durcissement de la réglementation sur les importations fin 2018. Face à ces obstacles, l'entreprise a misé sur "l'investissement dans la R&D en 2019" pour obtenir l'agrément de constructeur et augmenter le taux d'intégration local. Cependant, le contexte politique et social tendu (Hirak), à partir de 2019, a impacté négativement le chiffre d'affaires et les ventes malgré les efforts d'innovation soutenus, en raison des perturbations du travail.

Sur le plan technologique, les coûts élevés inhérents représentent un frein majeur. De plus, le manque de compétences pointues sur certaines technologies clés, notamment en développement logiciel et interfaces utilisateurs, entrave la rapidité d'exécution des innovations. Malgré des efforts de recrutement, Condor peine à attirer et fidéliser les meilleurs talents face à la concurrence féroce des acteurs du numérique, créant des goulots d'étranglement dans les plannings projets.

Enfin, les divergences d'opinions entre l'équipe commerciale et le chef de produit concernant les nouvelles tendances à suivre constituent une source de tensions supplémentaire à prendre en compte.

SECTION 02 : Résultats quantitatifs

Afin d'examiner les effets des efforts d'innovation technologique menés par Condor MultiMedia sur ses performances, nous avons procédé à une analyse quantitative détaillée de ses résultats financiers pour les exercices 2016 à 2019. Au-delà de l'analyse financière classique, un ensemble d'indicateurs clés de performance ont été mobilisés pour mesurer l'impact spécifique des innovations produits et procédés sur la trajectoire de l'entreprise.

2.1. L'analyse de l'évolutions des soldes intermédiaires de gestion de l'activités 2016-2019

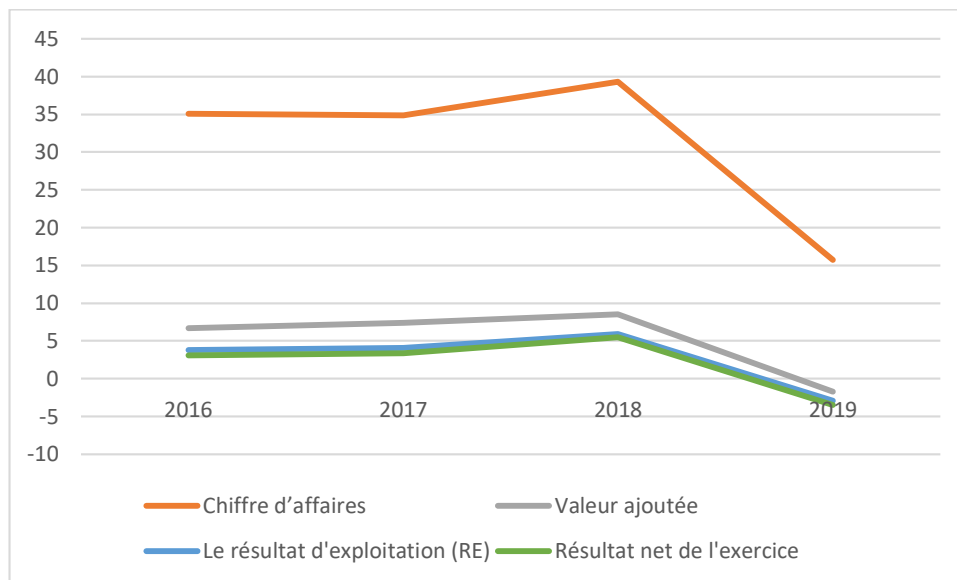
Pour appréhender la performance financière globale de Condor sur la période 2016-2019, nous avons retenu quatre indicateurs comptables classiques mais essentiels : le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le résultat d'exploitation et le résultat net. Leur analyse croisée permettra de suivre finement la trajectoire de croissance, de rentabilité opérationnelle et de profitabilité de l'entreprise, pour mesurer l'impact réel de sa stratégie d'innovation technologique.

Tableau 6 : Indicateurs clés de l'activité de l'entreprise

Rubriques	Années				Variation 2016/2017	Variation 2017/2018	Variation 2018/2019
	2016	2017	2018	2019			
Chiffre d'affaires	35,1	34,9	39,3	15,7	-0.57%	+12,61%	-60.05%
Valeur ajoutée	6,7	7,4	8,5	-1,7	+10,46%	+14,86%	-120%
Résultat d'exploitation (RE)	3,8	4,1	5,9	-2,9	+7,89%	+43,90%	-149.15%
Résultat Net de l'exercice	3,1	3,4	5,5	-3,5	+9,68%	+61,76%	-163,64%

Source : établi par nous-même (à partir des états financiers de CONDOR) UNITE : Milliard de DA

Figure 13: Représentation Graphique de L'évolution de l'activité de l'entreprise



Source : établi par nous-mêmes sur la base des états financiers de CONDOR

Sur la période 2016-2018, on constate un impact positif de la stratégie d'innovation technologique sur les performances :

- Existence d'une évolution positive du chiffre d'affaires durant les trois exercices (2016, 2017, 2018) : Le (CA) a progressé de 12,61% entre 2017 et 2018, porté par le succès commercial des nouveaux produits à forte teneur technologique comme la gamme de smartphones CONDOR en 2018, suite aux investissements en R&D mentionnés dans l'analyse qualitative. Condor a su adapter ses innovations aux spécificités du marché algérien en termes de prix et de fonctionnalités (ex : caméra, Batterie), ce qui explique cette croissance.

- Il a été enregistré une progression favorable de la valeur ajoutée durant les exercices (2016, 2017, 2018) : La valeur ajoutée a augmenté de 14,86% en 2018. Cette progression est due essentiellement à l'augmentation du chiffre d'affaires ainsi qu'à la valeur importante enregistrée de la production de ces trois exercices (2016, 2017, 2018), reflétant les gains de productivité et de différenciation issus des innovations de produits et procédés, comme l'installation de nouvelles lignes de production high-tech.

- Pour l'activité de 2016-2018, on observe une variation positive suite à l'augmentation de la valeur ajoutée. Le résultat d'exploitation a bondi de 43,9% en 2018,

illustrant la hausse de la rentabilité opérationnelle grâce à l'enrichissement de l'offre et l'amélioration de la compétitivité par l'innovation.

- On observe une évolution constante du résultat net durant les trois exercices (2016, 2017, 2018), ce qui révèle que l'entreprise a généré des bénéfices. Cela s'explique par l'effet d'augmentation du chiffre d'affaires, l'augmentation de la production et des ventes, et l'accroissement des efforts technologiques par la R&D. Le résultat net a progressé de 61,76% en 2018, confirmant la bonne valorisation des efforts d'innovation au cours dudit exercice.

Cependant, en 2019, on observe un retournement de tendance brutal :

- Le CA s'est effondré de 60%, la valeur ajoutée de 120%, le résultat d'exploitation de 149,15% et le résultat net est devenu déficitaire à -3,5 milliards de dinars.

Ce retournement reflète l'impact négatif du durcissement de la réglementation sur les importations à partir de fin 2018, qui a pénalisé l'accès de Condor aux composants clés, ainsi que les perturbations liées au contexte politique et social tendu (Hirak). Malgré des dépenses de R&D en hausse pour augmenter l'intégration locale, les innovations n'ont pu compenser le choc conjoncturel sévère en 2019.

2.2 Taux de la valeur ajoutée

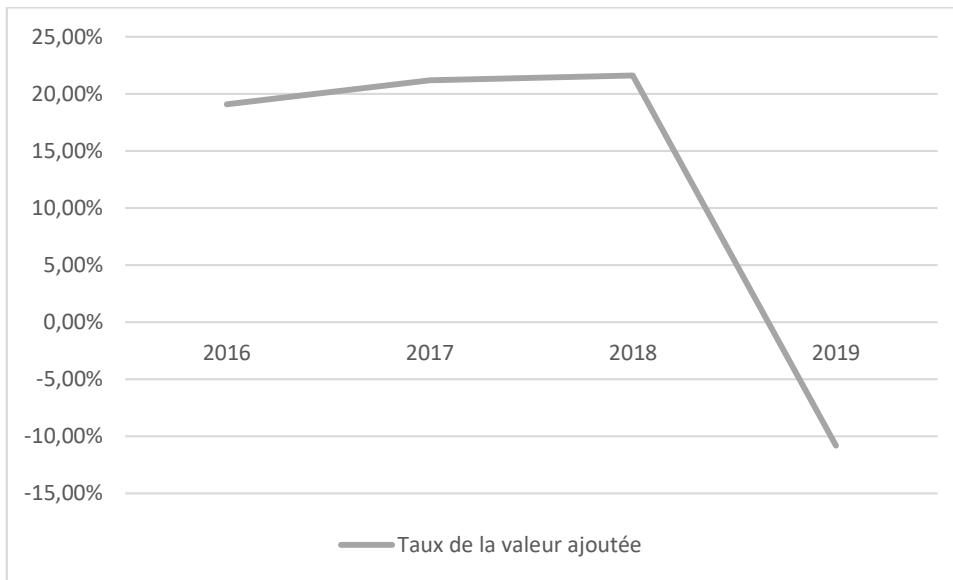
Au-delà des agrégats financiers bruts, il est crucial de s'intéresser à la création de valeur générée par l'activité de Condor. Pour ce faire, nous avons calculé le taux de valeur ajoutée, qui rapporte la richesse créée au chiffre d'affaires. Cet indicateur de performance productive nous renseignera sur la capacité de l'entreprise à optimiser sa chaîne de valeur et à tirer parti de ses innovations pour améliorer son efficacité opérationnelle.

Tableau 7: Taux de la valeur ajoutée

	2016	2017	2018	2019
Valeur ajoutée	6,7	7,4	8,5	-1,7
Chiffre d'affaires	35,1	34,9	39,3	15,7
Taux de la valeur ajoutée	19,09%	21,20%	21,63%	-10,83%

Source : établi par nous-mêmes sur la base des états financiers de CONDOR UNITE : Milliard de DA

Figure 14: Représentation Graphique de l'évolution du taux de la valeur ajoutée



Source : établi par nous-mêmes

Ce ratio mesure l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, en rapportant sa valeur ajoutée à son chiffre d'affaires. Il reflète donc sa capacité à créer de la richesse à partir de son activité.

Pour Condor, ce ratio s'est amélioré régulièrement entre 2016 et 2018, passant de 19,09% à 21,63%, grâce aux innovations technologiques de produits et procédés qui ont permis de gagner en productivité et en qualité.

Néanmoins, le ratio s'est effondré à -10,83% en 2019, conséquence directe de la chute d'activité qui a fortement dégradé la valeur ajoutée.

Cet indicateur confirme l'impact positif de l'innovation sur l'intégration industrielle de 2016 à 2018, mais aussi son insuffisance à court terme pour amortir un choc exogène majeur en 2019.

2.3 Ratio de profitabilité

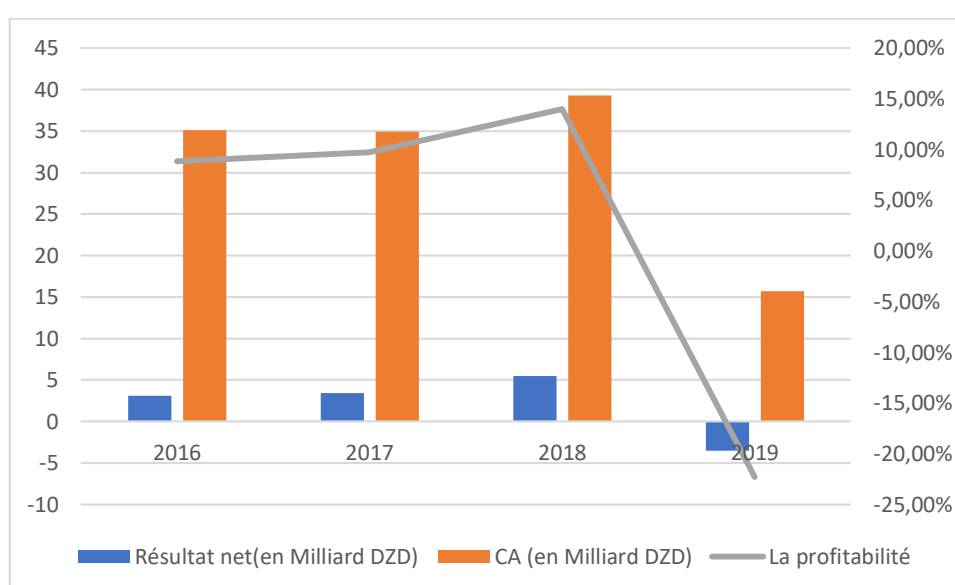
Si la performance opérationnelle est un rouage essentiel, elle ne garantit pas mécaniquement une solide profitabilité. Pour appréhender la rentabilité finale de Condor et l'impact de l'innovation sur son résultat net, nous avons retenu le ratio de profitabilité. Son évolution nous éclairera sur la faculté de l'entreprise à convertir durablement ses efforts d'innovation en profits, en maîtrisant l'ensemble de ses coûts.

Tableau 8; Ratio de profitabilité nette

	2016	2017	2018	2019
Résultat Net	3,1	3,4	5,5	-3,5
Chiffre d'Affaires	35,1	34,9	39,3	15,7
Profitabilité	8,83%	9,74%	13,99%	-22,99%

Source : établi par nous-mêmes sur la base des états financiers de CONDOR UNITE : Milliard de DA

Figure 15: Représentation Graphique de l'évolution du ratio de profitabilité



Ce tableau met en évidence le lien entre l'innovation technologique et l'évolution de la profitabilité de Condor. Le ratio de profitabilité nette (résultat net/CA) s'est amélioré régulièrement, passant de 8,83% en 2016 à 13,99% en 2018. Cette progression reflète la capacité des innovations produits et procédés à stimuler l'activité (hausse du CA), tout en maîtrisant les coûts (effet positif sur le résultat net).

Le ratio illustre bien l'impact de la stratégie d'innovation sur la création de valeur. Une amélioration continue, de 2016 à 2018, de ce ratio a été enregistrée, grâce au renouvellement des lignes de production, à la maîtrise des coûts et à l'enrichissement de l'offre produits, avant un renversement brutal en 2019, pour les causes citées ci-haut.

2.4 Évolution des parts de marché

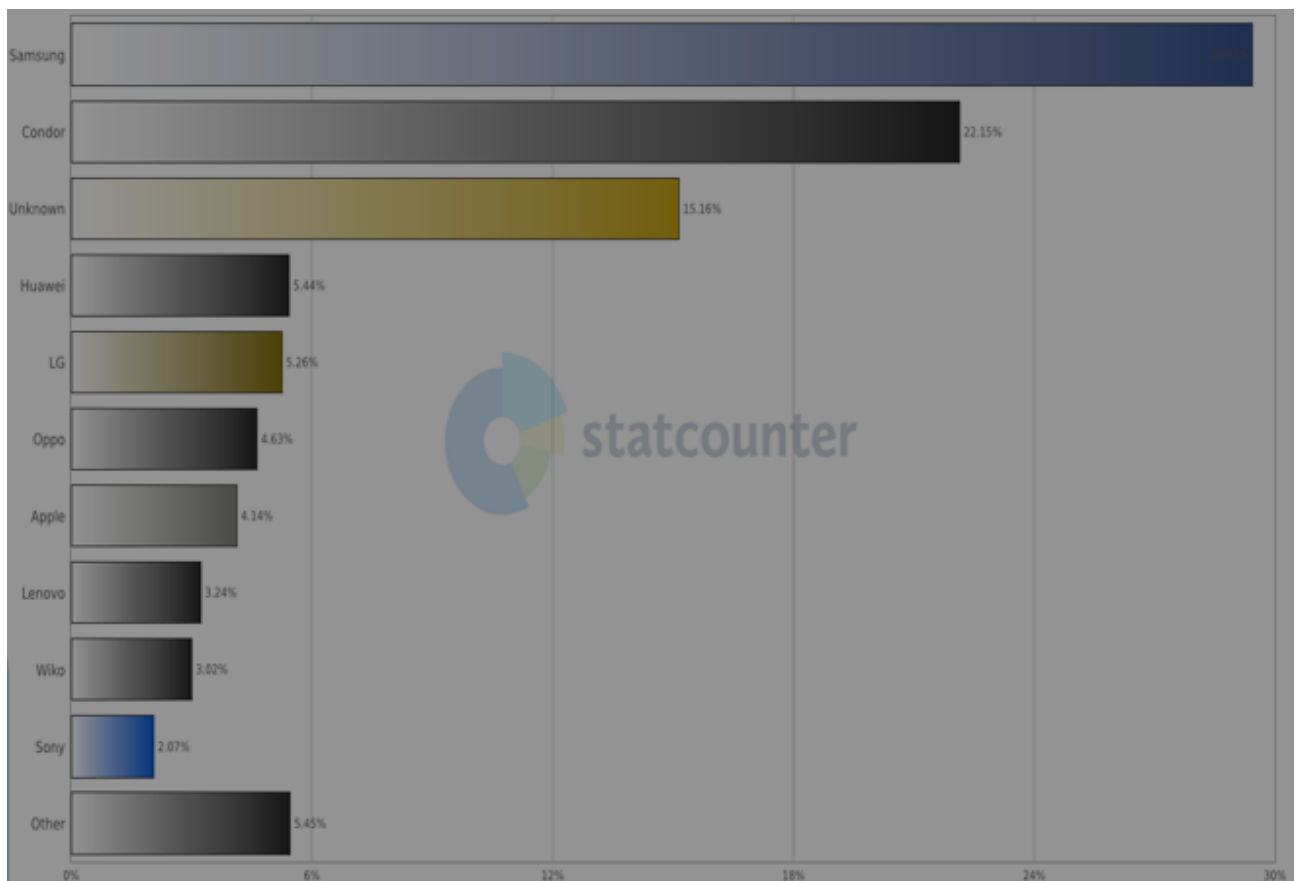
La dynamique d'innovation de Condor ne peut se juger qu'à l'aune de sa réussite commerciale face aux concurrents. C'est pourquoi nous suivrons l'évolution de ses parts de marché sur la période. Cet indicateur de positionnement concurrentiel nous révèle la capacité des nouveaux produits technologiques de l'entreprise à convaincre les clients et à s'imposer sur un marché algérien disputé.

Tableau 9:Parts de marché

	2016	2017	2018	2019
Part de Marché	22,15%	35% A 37%	43% A 46%	/

Source : établi par nous-mêmes sur la base des états commerciaux de CONDOR

Figure 16: Représentation Graphique de la variation du taux de la Part de marché en 2016



Source : Etats commerciaux de CONDOR

Condor MultiMedia a significativement renforcé sa position concurrentielle sur le marché algérien des produits électroniques. Sa part de marché est passée de 22% en 2016 à une fourchette de 43-46% en 2018, lui conférant une position de leader. Cela reflète le succès commercial de ses innovations produits. Cette conquête rapide confirme la pertinence de la stratégie d'innovation poursuivie, qui permet à l'entreprise de développer des facteurs de différenciation valorisés par les consommateurs algériens, malgré un contexte économique tendu.

Condor a su adapter ses innovations aux spécificités du marché local en termes de prix et de fonctionnalités clés (ex : caméra, autonomie comme sur le P6 Pro avec sa batterie 4000 mAh). Sa structure de coûts maîtrisée lui a permis de devenir leader sur le marché en segmentant son offre avec une large gamme à des prix compétitifs. Comme l'analyse qualitative l'a montré, Condor a peu de marge de manœuvre sur sa chaîne de valeur hormis sur sa marge bénéficiaire d'environ 10%. C'est pourquoi l'entreprise mise avant tout sur l'innovation pour accroître sa valeur ajoutée et justifier ses prix plus élevés.

2.5 Analyse des charges de personnel

L'innovation passe d'abord par le capital humain. Pour appréhender le volontarisme de Condor en la matière, nous suivons plusieurs indicateurs liés aux charges de personnel : les effectifs dédiés à la R&D, les dépenses de formation, le poids relatif de la masse salariale R&D. Leur analyse combinée nous éclairera sur la cohérence entre les ambitions affichées et les moyens humains réellement consacrés à l'innovation.

Tableau 10 : Indicateurs clés des charges de personnel

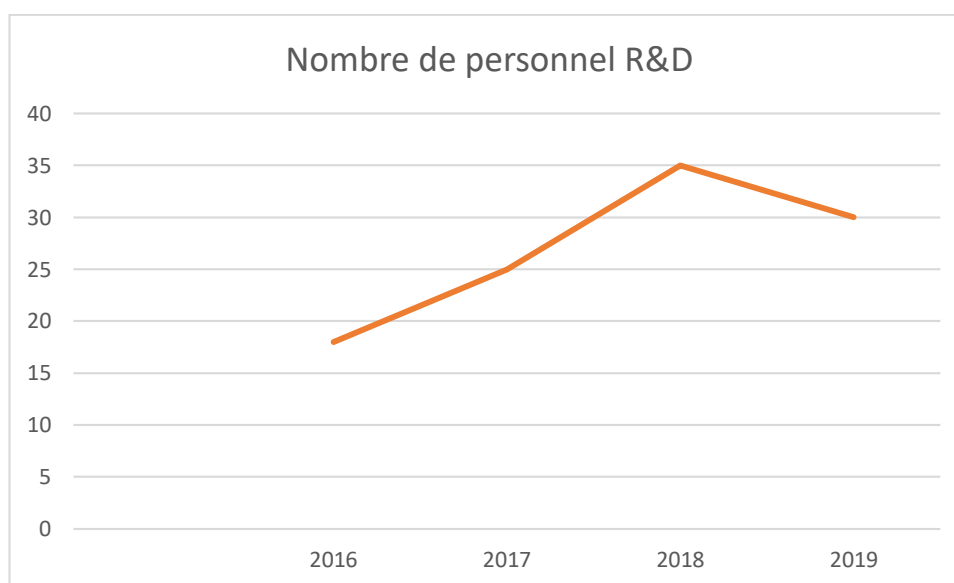
		2016	2017	2018	2019
Nombre de personnel R&D		18	25	35	30
Nombre de formations	Internationale	3	2	3	/
	Locale	5	3	2	2
Charges du personnel R&D (En millions DZD)		32	48	56	47

Charges du personnel globale (En millions DZD)	150	462	1124	669
Chiffre d'affaires (en Milliard DZD)	35,1	34,9	39,3	15,7
Taux de poids des charges du personnel sur le CA	0,43%	1,33%	2,85%	4,25%
Charges du personnel R&D/ Charges de personnel globale	21%	10%	5%	7%

Source : établi par nous-mêmes sur la base des états financiers de CONDOR

NB : Les résultats ont été obtenus grâce à L'ERP utilisé par l'entreprise, et tous les montants sont présentés intégralement.

Figure 17: Représentation Graphique d'Évolution des effectifs R&D



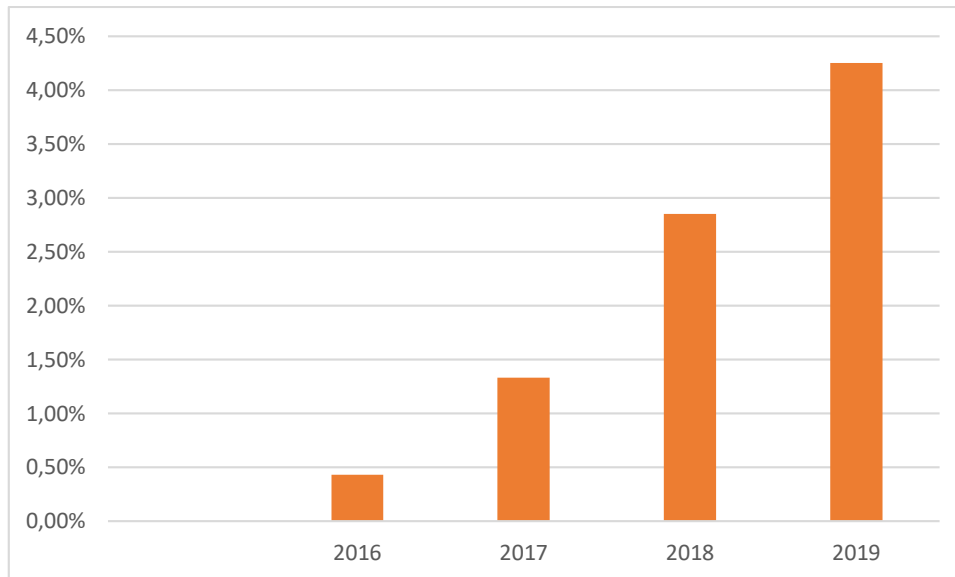
Source : établi par nous-mêmes

La figure 4 retrace l'évolution des effectifs dédiés à la R&D chez Condor MultiMedia entre 2016 et 2019. On constate une augmentation continue sur la période, avec un quasi-doublement de 18 à 35 personnes, entre 2016 et 2018. Avant d'enregistrer un léger repli à 30 personnes en 2019.

Cette tendance haussière des ressources humaines allouées à l'innovation reflète l'engagement stratégique de Condor dans le développement de nouvelles technologies et fonctionnalités produits. L'entreprise a significativement renforcé ses capacités d'ingénierie et de conception pour nourrir sa dynamique d'innovation et renouveler son offre.

Le recul en 2019 peut s'interpréter comme une adaptation à la dégradation de l'environnement économique, imposant une rationalisation des coûts. Mais malgré ce repli, les effectifs R&D restent nettement supérieurs à leur niveau de 2016, témoignant d'une volonté de préserver le potentiel d'innovation à long terme.

Figure 18: Représentation Graphique d'Évolution du ratio de poids des charges de personnel



Source : établi par nous-mêmes

Ce graphique présente l'évolution du ratio des charges du personnel de R&D par rapport au chiffre d'affaires de l'entreprise, entre 2016 et 2019. Ce ratio traduit l'alourdissement significatif des charges salariales sur la période, passant de 0,43% du CA en 2016 à 4,25% en 2019.

Cette progression s'explique principalement par les investissements soutenus dans le recrutement et la formation de nouveaux talents, en particulier dans les équipes R&D, comme détaillé dans l'analyse qualitative. Les effectifs dédiés à la R&D ont presque doublé entre 2016 et 2018 pour atteindre 35 personnes. Elle s'explique aussi par les recrutements de techniciens suite à l'achat de nouvelles lignes de production.

L'objectif était de renforcer les compétences en ingénierie, conception et développement pour stimuler la capacité d'innovation produits de Condor.

Cependant, cette hausse des charges de personnel a pesé sur la rentabilité et contribué à l'érosion des marges, la progression de l'activité n'ayant pas suffi à la compenser (choc de 2019).

2.6 Ratio d'intensité des Dépenses R&D

Enfin, pour mesurer la priorité financière accordée à l'innovation, nous avons retenu le ratio d'intensité des dépenses de R&D, qui les rapporte au chiffre d'affaires. Son évolution nous renseignera sur la part des ressources que Condor consacre à l'exploration technologique, en lien avec ses contraintes économiques et réglementaires. Un indicateur clé pour apprécier la pérennité de son engagement innovant

Tableau 11 : Ratio d'intensité des Dépenses R&D

Années	2016	2017	2018	2019
Dépenses R&D (En millions DZD)	185	108	187	227
Chiffre d'affaires Net (En Milliard DZD)	35,1	34,9	39,3	15,7
Taux de croissance annuel du CA (En %)	/	-9.11%	+12,6%	-60%
Ratio Dépenses de R&D / CA (En %)	0,53%	0,31%	0,48%	1,44%

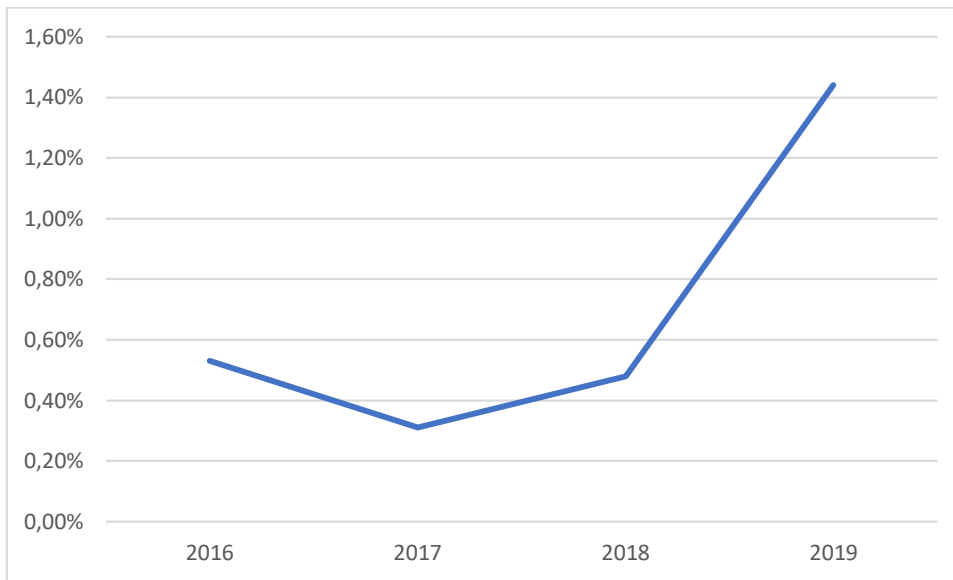
Source : établi par nous-même sur la base des états financiers de CONDOR.

NB : Les résultats ont été obtenus grâce à L'ERP de l'entreprise, et tous les montants sont présentés intégralement.

Ce ratio rapporte les investissements en Recherche & Développement au chiffre d'affaires. C'est un indicateur clé de l'intensité technologique et de l'effort d'innovation d'une entreprise.

CE ratio a connu au niveau de Condor une nette progression entre 2016 (0,53%) et 2019 (1,44%), confirmant le renforcement des investissements en R&D sur la période, en phase avec l'évolution positive du CA et du résultat net.

Figure 19: Représentation Graphique d'évolution du ratio d'intensité de R&D



Source : établi par nous-mêmes

En 2019, Condor MultiMedia a en effet intensifié ses efforts de R&D dans le but d'augmenter son taux d'intégration locale et de renouveler son agrément de constructeur.

Face au durcissement de la réglementation sur les importations fin 2018, qui a fortement pénalisé son accès aux composants clés, l'entreprise a réagi en cherchant à renforcer son autonomie technologique, par exemple en lançant la production locale de cartes mères qui étaient auparavant importées. L'enjeu était de moins dépendre des fournisseurs étrangers en développant davantage de compétences et de solutions en interne.

C'est ce qui explique l'accélération des dépenses de R&D observée en 2019, malgré la chute du chiffre d'affaires. En consacrant 227 millions DZD à l'innovation, soit 1,44% de son CA (contre 0,48% en 2018), Condor a fait le pari stratégique de muscler ses capacités propres pour s'adapter au nouveau contexte réglementaire.

Cette démarche volontariste visait un double objectif : d'une part obtenir le renouvellement de son agrément de constructeur en atteignant le taux d'intégration locale exigé, et d'autre part gagner en compétitivité et en réactivité en réduisant sa dépendance aux imports.

Cependant, les bénéfices de cette stratégie ne se sont pas concrétisés immédiatement en 2019, du fait des perturbations liées au contexte politique et social (Hirak). Malgré ses efforts d'innovation et d'intégration, Condor a subi de plein fouet la chute de la demande et les difficultés opérationnelles.

Néanmoins, cet engagement résolu dans la R&D témoigne d'une vision long terme visant à renforcer la résilience et l'indépendance technologique de l'entreprise. C'est un investissement pour l'avenir qui pourrait porter ses fruits une fois l'environnement stabilisé, en permettant à Condor de se différencier par des produits plus innovants et intégrés localement. Les effets semblent d'ailleurs se matérialiser à partir de 2024.

SECTION 3 : Discussion

La section 3 discute des résultats de l'étude en croisant les données qualitatives et quantitatives pour analyser l'impact de l'innovation technologique sur la performance financière de l'entreprise Condor MultiMedia, tout en situant ces résultats par rapport à la littérature existante et en identifiant les limites et pistes de recherche futures.

3.1 Triangulation des résultats qualitatifs et quantitatifs

L'analyse croisée des données qualitatives et des indicateurs financiers clés sur la période 2016-2019 révèle des résultats contrastés quant à l'impact de l'innovation technologique sur la performance de l'entreprise.

D'un côté, les témoignages des managers mettent en lumière une stratégie d'innovation offensive et cohérente, axée sur deux piliers complémentaires : la différenciation de l'offre par des produits à forte valeur ajoutée technologique, et l'optimisation des coûts par l'amélioration continue des procédés industriels. Cette approche s'est traduite par des investissements soutenus en R&D, comme l'atteste la forte hausse du ratio dépenses de R&D / chiffre d'affaires, passé de 0,53% en 2016 à 1,44% en 2019. L'entreprise a également renforcé et diversifié ses compétences d'ingénierie, avec un quasi-doublement des effectifs dédiés à l'innovation sur la période.

Ces efforts ont porté leurs fruits jusqu'en 2018, comme le montrent les bons résultats commerciaux et financiers. Le chiffre d'affaires a progressé de 12,61% en 2018, tiré par le succès des nouveaux produits technologiques comme la gamme de smartphones Condor. La valeur ajoutée s'est améliorée de 14,86% la même année, reflétant les gains de productivité issus des innovations de procédés industriels. La part de marché de Condor s'est envolée de 22% en 2016 à 43-46% en 2018, consacrant la pertinence de son positionnement innovant sur le marché algérien.

Cependant, l'année 2019 marque un brutal retournement de tendance, avec une chute du chiffre d'affaires de 60,05% et un résultat net devenu déficitaire, malgré la hausse continue des dépenses de R&D. Ce renversement s'explique par la conjonction de chocs exogènes défavorables, identifiés lors des entretiens : durcissement de la réglementation sur les importations fin 2018, ayant pénalisé l'accès aux composants clés ; et perturbations liées au contexte politique et social tendu (Hirak).

Ainsi, malgré ses efforts d'innovation et d'intégration locale, Condor n'a pu amortir l'impact de cette dégradation brutale de l'environnement à court terme. Son cas illustre les défis de valorisation pérenne de l'innovation technologique dans un contexte instable. Si les innovations produites dopent la croissance lorsque le marché est porteur, une approche trop centrée sur la R&D "technology-push" montre ses limites en cas de retournement conjoncturel.

L'analyse qualitative a notamment révélé que Condor, du fait de sa structure de coûts et de son positionnement, ne peut jouer que sur sa marge pour absorber les chocs. Dans un marché algérien très concurrentiel et sensible aux prix, l'entreprise doit en permanence démontrer la valeur ajoutée de ses innovations pour justifier des tarifs plus élevés. C'est un équilibre délicat entre contenu technologique et accessibilité prix.

Au final, la triangulation des données qualitatives et quantitatives montre que si l'innovation est bien un moteur puissant de croissance et de compétitivité pour Condor, sa capacité à soutenir la performance dans la durée reste tributaire de la stabilité de l'environnement et de l'agilité de l'entreprise à adapter son modèle d'affaires. Les résultats suggèrent qu'au-delà des investissements en R&D, c'est la faculté à transformer l'innovation technologique en avantage concurrentiel pérenne qui est clé, en jouant sur tous les leviers stratégiques (commerciaux, industriels, organisationnels...).

3.2 Réponse à la problématique et aux questions de recherche

Au regard de ces résultats, il est possible d'apporter des éléments de réponse nuancés à la problématique centrale de l'étude : "Quel est l'effet de l'innovation technologique sur la performance financière de l'entreprise ?"

L'expérience de Condor Multimédia montre que l'innovation technologique peut avoir un effet positif et significatif sur la performance financière, comme en attestent la croissance du chiffre d'affaires, l'amélioration de la profitabilité et les gains de parts de marché observés

jusqu'en 2018, fruit direct des lancements de nouveaux produits différenciants et des gains de productivité industrielle. L'innovation apparaît bien comme un levier puissant pour dynamiser les ventes, les marges et la compétitivité.

Cependant, elle ne constitue pas une garantie de performance durable face à des ruptures majeures de l'environnement, comme le montre le retournement brutal de 2019 lié aux chocs réglementaires et politiques. Malgré le maintien d'un haut niveau d'investissement en R&D, Condor n'a pu empêcher l'effondrement de ses résultats du fait de sa dépendance aux importations et de la chute de la demande locale.

Cela suggère que l'innovation technologique ne peut soutenir une performance pérenne que si elle s'inscrit dans une vision stratégique plus large, jouant sur tous les leviers de l'agilité et de la résilience du modèle d'affaires. Au-delà des produits et procédés, c'est la capacité à reconfigurer en continu les ressources et compétences pour saisir les opportunités et absorber les chocs qui devient critique. L'enjeu est de construire des capacités dynamiques au niveau du business model et de l'écosystème, pour transformer l'innovation technologique en avantage concurrentiel durable.

Au final, l'étude de cas de Condor MultiMedia apporte une réponse en trois points à la problématique :

A. L'innovation technologique a bien un effet positif direct sur la performance financière à court-moyen terme en dopant la croissance, la rentabilité et la position concurrentielle.

B. Mais cet effet positif n'est pas automatique ni pérenne. Il dépend de la capacité de l'entreprise à valoriser ses innovations sur le marché et reste vulnérable aux chocs exogènes.

C. Pour transformer l'innovation technologique en avantage concurrentiel durable, l'entreprise doit développer des capacités d'adaptation et d'apprentissage à tous les niveaux (stratégie, business model, organisation...) afin d'aligner en permanence création de valeur et capture de valeur.

3.3 Comparaison avec la revue de littérature

Les résultats de cette étude font écho à plusieurs travaux clés identifiés dans la revue de littérature. Hult et al. (2004) avaient ainsi mis en évidence, sur un large échantillon d'entreprises

américaines, un lien positif entre capacité d'innovation et performance financière, mesuré par la croissance et la part de marché. L'expérience de Condor Multimédia confirme cette relation vertueuse, en soulignant toutefois sa fragilité dans un environnement turbulent.

De même, Li (2021) avait montré, dans le contexte chinois, que l'intensité de la R&D avait un impact positif significatif sur la rentabilité des entreprises. Le cas de Condor illustre bien ce mécanisme, avec une amélioration notable de la profitabilité jusqu'en 2018 grâce aux investissements soutenus en innovation. Cependant, le retournement brutal de 2019 suite aux chocs exogènes rappelle les limites d'une approche trop centrée sur la R&D.

Dans une perspective plus nuancée, les travaux de Na et Kang (2019) sur les marchés émergents d'Asie du Sud-Est avaient révélé un effet différencié des types d'innovation, avec un impact positif de l'innovation produit sur la croissance des ventes, mais négatif de l'adoption de nouvelles technologies de procédés. Le cas de Condor suggère une complémentarité entre ces deux formes d'innovation pour soutenir la performance, les gains de productivité industrielle permettant de financer l'expansion commerciale.

Au final, le cas de Condor Multimédia s'inscrit bien dans les constats empiriques et conceptuels les plus récents de la littérature sur le lien entre innovation et performance. Il confirme la pertinence d'une approche stratégique et intégrative de l'innovation technologique, seule à même de construire un avantage concurrentiel pérenne dans un environnement turbulent. Il ouvre ainsi de nouvelles perspectives théoriques et managériales pour réconcilier le nécessaire effort d'exploration technologique et l'impératif de résilience stratégique afin de confirmer l'effet positif de l'innovation technologique sur la performance financière de l'entreprise.

CONCLUSION

À l'issue de ce travail de recherche, il apparaît que l'innovation technologique peut effectivement avoir une incidence positive et significative sur la performance financière de l'entreprise, comme en attestent les résultats encourageants de Condor Multimédia sur la période 2016-2018. Les investissements soutenus en R&D et les lancements réguliers de nouveaux produits à forte valeur ajoutée ont alimenté la croissance du chiffre d'affaires, l'amélioration de la profitabilité et les gains de parts de marché. Dans le même temps, les innovations de procédés au niveau industriel ont permis de réaliser des gains de productivité et de compétitivité substantiels.

Cependant, le retournement brutal de 2019 rappelle que cette relation vertueuse entre innovation technologique et performance financière n'est ni automatique ni garantie dans la durée. La dégradation soudaine de l'environnement réglementaire et politique a fortement pénalisé la dynamique d'innovation de Condor, privée d'accès à des composants clés et confrontée à un effondrement brutal de la demande. Malgré les efforts d'adaptation rapide via une intensification de la R&D, la firme n'a pu absorber ce choc exogène à court terme.

Cela suggère que pour transformer l'innovation technologique en avantage concurrentiel pérenne, il ne suffit pas d'innover en continu sur les produits et les procédés. Il faut aussi développer des capacités d'agilité et de résilience à tous les niveaux de l'entreprise : stratégie, business model, organisation, écosystème. L'enjeu est de pouvoir reconfigurer rapidement ses ressources et compétences face aux ruptures de l'environnement, afin de créer et capter de la valeur dans la durée.

L'étude de cas de Condor Multimédia ouvre ainsi des perspectives théoriques stimulantes pour dépasser une vision purement technologique et "court-termiste" de l'innovation, en l'intégrant dans une approche stratégique et systémique de la performance. Elle invite à repenser le management de l'innovation dans une logique de capacités dynamiques et de résilience du business model. De futures recherches, mobilisant ce cadre sur de plus larges échantillons et dans d'autres contextes, permettraient de tester la généralisabilité de ces résultats.

Cette recherche fournit des clés pour optimiser le pilotage des processus d'innovation technologique et renforcer leur impact sur la performance financière. Au-delà des investissements en R&D, elle souligne l'importance d'aligner en permanence la proposition de valeur avec les attentes du marché et la structure de coûts. Elle pointe aussi la nécessité de faire

de l'innovation l'affaire de tous dans l'entreprise, en cultivant l'agilité collective pour absorber les chocs.

En définitive, ce travail contribue à une meilleure compréhension des mécanismes complexes reliant innovation technologique et performance financière dans le contexte algérien. Espérons qu'il suscitera de nouveaux travaux pour éclairer cette problématique centrale du management stratégique et aider les entreprises à construire un avantage concurrentiel durable par l'innovation.

En résumé, les principaux résultats de cette étude sont :

- L'innovation technologique a eu un impact positif significatif sur la performance financière de Condor Multimédia entre 2016 et 2018, se traduisant par une croissance du chiffre d'affaires, une amélioration de la profitabilité et des gains de parts de marché.
- Cependant, le retournement brutal de 2019 lié aux chocs réglementaires et politiques a montré la fragilité de ces acquis.
- Pour pérenniser l'avantage concurrentiel par l'innovation technologique, l'entreprise doit développer des capacités d'agilité et de résilience à tous les niveaux (stratégie, R&D, organisation).
- Cette recherche invite à repenser le management de l'innovation technologique dans une logique de capacités dynamiques et de résilience stratégique.

Il est aussi d'une grande importance, de citer la révolution qu'apportera l'intelligence artificielle au domaine de l'innovation technologique, de par sa vitesse d'évolution ainsi que sa capacité d'intégrer des univers divers et variés, En effet avec la naissance de l'IA nous assistons à une nouvelle ère qui va changer le visage de la recherche et l'innovation technologique.

Malgré ses apports, cette étude présente certaines limites ouvrant des pistes pour prolonger et approfondir la recherche :

Limites :

- Accès restreint à certaines données financières confidentielles et changements récents des systèmes d'information (ERP) limitant l'analyse approfondie.

- Période d'étude relativement courte (4 ans) pour apprécier les effets de long terme de l'innovation.
- Difficulté d'accès aux données réelles de R&D et d'innovation en raison de leur caractère stratégique et confidentiel pour l'entreprise.
- Biais potentiel lié à l'utilisation de données déclaratives issues d'entretiens avec les responsables.
- Analyse limitée aux impacts financiers directs, sans considérer les externalités et impacts indirects de l'innovation.

Voies de recherche futures :

A. Combiner analyses quantitatives et qualitatives pour mieux capter les processus d'innovation technologique.

B. Étendre l'analyse aux impacts extra-financiers de l'innovation (environnementaux, sociaux, etc.)

En somme, malgré ses limites, cette étude pose des bases prometteuses pour réconcilier innovation technologique et performance financière, appelant à un dialogue renforcé chercheurs-praticiens pour faire de l'innovation un levier durable de croissance et de performance.

BIBLIOGRAPIE

1. Articles et revues

Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1988). Innovation in large and small firms: an empirical analysis. *The American Economic Review*, 78(4), 678-690.

Ajzen, M., Rondeaux, G., Pichault, F., & Taskin, L. (2016). Performance et innovation en PME: une relation à questionner. *Revue internationale P.M.E.*, 29(2), 65-94.
<https://doi.org/10.7202/1037923ar>

Akli1, A. (2021). Application des indicateurs de R&D et d'innovation technologique. Une étude comparative entre l'Algérie et les pays du Maghreb. *Revue l'Intégration Economique*, 9(4), 771-787.

Amzil, N., FAQIR, L., & EL HADDAD, M. (2023). L'impact de la qualité de système ERP sur la performance financière de l'entreprise. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4), 606-619.

Anh Ngoc Mai et al. (2019). The lasting effects of innovation on firm profitability: panel evidence from a. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 3411-3430.
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1660199>

Anni, T. (2022). La performance et l'innovation: Quelle relation dans les entreprises privées. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(4-1), 462-476.

Arici, T., & Gok, M. (2023). Examining Environmental Turbulence Intensity: A Strategic Agility and Innovativeness Approach on Firm Performance in Environmental Turbulence Situations. *Sustainability*, 15, 5364.

Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003. *Technovation*, 26, 644-664.

Belghanami, N., & Benbayer, H. (2017). L'innovation technologique et le capital humain un processus vital pour la performance des entreprises (Contraintes et opportunités). *AGREGATS DES CONNAISSANCES*, 5, 1-15.

Belloc, F. (2012). Corporate governance and innovation: A survey. *Journal of Economic Surveys*, 26(5), 835-864.

Bouvier, A. (2012). Innover pour résister à la crise ou se développer à l'export. *INSEE Première*, 1420.

Choi, S. B., Park, B. I., & Hong, P. (2012). Does ownership structure matter for firm technological innovation performance? The case of Korean firms. *Corporate Governance: An International Review*, 20(3), 267-288.

Ertürk, M. (2009). The role of technological innovation on the firm. *Journal of Global Strategic Management*, 3(2), 209-226.

Freel, M. S. (2000). Barriers to product innovation in small manufacturing firms. *International Small Business Journal*, 18(2), 60-80.

Freel, M. S. (2003). Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity. *Research Policy*, 32(5), 751-770.

Gomes, N., & Gonçalves, N. (2022). Innovation and the Financial Performance of Firms during the Great Recession and Recovery Period. *Notas Económicas*, 55, 113-128.

Habibi, Z., & Guati, R. (2022). L'impact de l'innovation sur la performance des entreprises: une revue de littérature théorique et empirique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2).

Hadjimanolis, A. (1999). Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus). *Technovation*, 19(9), 561-570.

Hadjimanolis, A. (2000). A resource-based view of innovativeness in small firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(2), 263-281.

Hong, S., Oxley, L., & McCann, P. (2012). A survey of the innovation surveys. *Journal of Economic Surveys*, 26(3), 420-444.

Huang, C., & Lui, C. (2005). Exploration for the relationship between innovation, IT and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 237-252.

Huergo, E. (2006). The role of technological management as a source of innovation: Evidence from Spanish manufacturing firms. *Research Policy*, 35(9), 1377-1388.

Huergo, E., & Jaumandreu, J. (2004). How does probability of innovation change with firm age? *Small Business Economics*, 22(3-4), 193-207.

Hult, G., Hurkey, R., & Knight, G. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>

Jansen, J., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.

Kallunki, J., Laitinen, E., & Silvola, H. (2011). Impact of enterprise resource planning systems on management control systems and firm performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 20-39.

Khirreddine, G., & Moussa, B. (2018). L'impact de la performance financière sur l'apprentissage et l'innovation des entreprises algériennes. *El-Bahith Review ISSN*, 18(1), 1112-3613.

Kusumawardhani, A., & McCarthy, G. (2013). Innovation in small and medium-sized wood-furniture firms in Central Java, Indonesia. *Proceedings of the International Conference on Managing the Asian Century: ICMAC 2013*.

Lesieur, C. (2011). Enquête innovation 2006-2008 - L'agroalimentaire innove en faveur de l'environnement. *Agreste Primeur*, 269.

Lharti, R., & Charef, F. (2023). L'innovation technologique: revue de littérature. *International Journal of Strategic Management and Economic studies*, 3(2).

Li, S. (2021). The Influence of Technological Innovation on the Profitability of Enterprises. *E3S Web of Conferences*, 235, E3S Web of Conferences.

Liu, Q., Wan, H., & Yu, H. (2023). The Influence of Enterprise Innovation on Enterprise Performance: The Intermediary Role of Knowledge Management. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 9(3), 176-179.

Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465-488.

Marselia, M., & Rivandi, M. (2023). Financial Performance Viewed From the Capital Structure and Firm Size in the Lq45 Company. *Jurnal Ekonomi Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I*, 3(1), 19-24.

Mlinarević, P., Balotić, G., & Paunović, S. (2022). THE IMPACT OF INNOVATION ON THE GROWTH OF REAL WAGES IN THE WESTERN BALKAN COUNTRIES. Proceedings of the 3rd international conference Economic and Business Trends Shaping the Future. <http://doi.org/10.47063/EBTSF.2022.0024>

Na, K., & Kang, Y. (2019). Relations between innovation and firm performance of manufacturing firms in Southeast Asian emerging markets: Empirical evidence from Indonesia, Malaysia, and Vietnam. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), 98.

Neirotti, P., & Paolucci, E. (2011). Determinants of management training in small and medium-sized businesses: some stylised facts on the influence of managers' individual characteristics. *International Journal of Engineering Management and Economics*, 2(2), 252-276.

Pierre, A., & Fernandez, A.-S. (2018). Capacités dynamiques et innovation en PME: analyse d'un cas d'échec. *Revue internationale P.M.E.*, 31(3-4), 131-165. <https://doi.org/10.7202/1054421ar>

Radia, S., & Moussa, B. (2022). Le système ERP et la performance: cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB). *Journal of Economic Sciences, Management & Commercial Sciences (JESMCS)*, 15(1).

Rashidin, M., Javed, S., Chen, L., & Jian, W. (2022). Assessing the competitiveness of Chinese multinational enterprises development: Evidence from electronics sector. *Sage Open*, 10.

Raymond, L., & St-Pierre, J. (2010). R&D as a determinant of innovation in manufacturing SMEs: An attempt at empirical clarification. *Technovation*, 30(1), 48-56.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development* Cambridge Mass. First published in German in 1911.

Schumpeter, J. (1935). *Théorie de l'évolution économique*. Dalloz.

Siaila, S., & Rumerung, D. (2022). Financial Performance Analysis As A Based For Formulating A Strategic Plan For Business Unit Development. *Sosiohumaniora*, 24(3), 382-391.

St-Pierre, J., & Beaudoin, R. (1996). L'évaluation des projets d'innovation de procédés dans les PME manufacturières: difficultés d'application des méthodes financières conventionnelles. *Revue internationale P.M.E.*, 9(2), 37-56.

Su, Y., Liu, B., Yang, X., & Wang, E. (2022). Research on technological innovation investment, financing constraints, and corporate financial risk: Evidence from China. *Mathematical Problems in Engineering*.

Tether, B. S., Smith, I. J., & Thwaites, A. T. (1997). Smaller enterprises and innovation in the UK: the SPRU Innovations Database revisited. *Research Policy*, 26(1), 19-32.

WAMBA, J. H. T., & EVINA, J. F. N. (2020). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND FINANCIAL PERFORMANCE: AN ANALYSIS UNDER THE PRISM OF RECIPROCITY. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 12(2), 226-258.

Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181-194.

2. Ouvrages

Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G., Kraus, K., & Nilsson, G. (2007). Management control systems (Vol. 12). McGraw-Hill.

Barreau, J., & Delahaye, J. (2008). Gestion financière (14e éd.). Dunod.

Bryman, A. (2016). Social research methods. Oxford University Press.

BILLET, C. (2005). Le guide des techniques d'évaluation. Performances, compétences, connaissances. Dunod.

Julien, P.-A. (Dir.). (1994). Les PME: bilan et perspectives. Economica.

KHEMAKHEM,(A) : « la dynamique de contrôle de gestion »,Edition DUNOD ,Paris ,1992,P311.

LORINO. (2003). Méthode et pratique de la performance. Les Editions d'Organisations.

MILLIER, P. (2011). Stratégie et marketing de l'innovation technologique (3e éd.). DUNOD.

Organisation de Coopération et de Développement Économiques. (2005). Manuel d'Oslo: Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation (3e éd.). Éditions OCDE.

PAUCHER, P. (1993). Mesure de la performance financière de l'entreprise. Office des publications universitaires.

Siedschlag, I., & Nijkamp, P. (2010). Innovation, growth and competitiveness: Dynamic regions in the knowledge-based world economy. Springer Science & Business Media.

Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences. Sage.

3. Thèses et mémoires

Achour, L. (2023). Gestion des risques liés au processus management des ressources humaines dans le cadre de la mise en place du système de management de la santé et sécurité

au travail: Selon ISO 45001 -- ISO 45003 [Mémoire de Master]. École Nationale Supérieure de Management.

Benbouta, H. (2023). La digitalisation du contrôle de gestion Cas d'entreprise: Direction régionale de production-Haoued Berkaoui-SONATRACH [Mémoire de Master]. École Nationale Supérieure de Management.

Bireche, C. (2023). La contribution de l'analyse financière dans l'évaluation de la performance financière de l'entreprise: Cas de l'entreprise Rail Electr, filiale de SNTF [Mémoire de Master]. École Nationale Supérieure de Management.

Brunet, A. (2021). Analyse du rôle de l'information financière pour une meilleure compréhension des dynamiques économiques et technologiques [Thèse de doctorat, Université de Bordeaux].

Cortes Robles, G. (2006). Management de l'innovation technologique et des connaissances: Synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas. Application en génie des procédés et systèmes industriels [Thèse de doctorat, Université de Paris].

Fouiar, M. A., & Fourar, H. (2023). L'applicabilité du Lean management dans les Startups algériennes [Mémoire de Master]. École Nationale Supérieure de Management.

Fourar, H. (2023). Effets du changement organisationnel causé par la pandémie de COVID-19: Cas du groupe logistique LOGITRANS [Mémoire de Master]. École Nationale Supérieure de Management.

Latreche, M. (2023). L'impact des ERP sur la performance financière de l'entreprise Cas: Société Générale Maritime GEMA [Mémoire de Master]. Ecole Supérieure de Commerce.

Lavorska, N. (2014). Does innovation influence firm performance and is it worth doing: Case of Ukraine [Mémoire de master, Kyiv School of Economics].

Mekbel, M., & Iffour, W. (2022). L'analyse financière comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise: Cas de SONATRACH SPA 2016-2020 [Mémoire de Master]. École Nationale Supérieure de Management.

Saou, O., & Abbache, K. (2017). L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière. Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia 'EPB' [Mémoire de Master, Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa].

Temri, L. (2015). De l'innovation technologique à l'innovation responsable dans les PME [Thèse de doctorat, Université de Montpellier].

4. Sites Web

- CONDOR. CONDOR store .(<https://store.condor.dz/>) 30/04/2024 à 14H
- CONDOR signe (<https://www.algerie360.com/condor-signe-1er-smartphone-integrant-lintelligence-artificielle-0/>) LE 02/05/2024 à 18H

5. Documents techniques ou rapports internes

Direction des Finances et Comptabilités de Condor. (2023). *Compte de résultats analytique 2016-2019*. [Document interne].

Direction des Ressources Humaines de Condor Multimedia. (2023). *Identification de l'entreprise 2026/2023*. [Document interne].

Direction des Ressources Humaines de Condor Multimedia. (2023). *Organigramme*. [Document interne].

Construction d'un indicateur de performance financière. Condor. [Document interne].

6. Conférences

Kusumawardhani, A., & McCarthy, G. (2013). Innovation in small and medium-sized wood-furniture firms in Central Java, Indonesia. Proceedings of the International Conference on Managing the Asian Century (pp. 397-403). Springer, Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-4560>

Sidi Sahel, M., Zerouti, M., & Bouchetara M. (2023). *Financement, gouvernance et innovation dans services publics en réseau* [Conférence]. École Nationale Supérieure de Management-ENSM

ANNEXES

ANNEX A :Guide d'entretien :

a. Stratégie d'innovation :

- Comment Condor Multimédia définit-elle sa stratégie d'innovation technologique ?
- Quels sont les objectifs prioritaires de l'innovation (différenciation, réduction des coûts, conquête de nouveaux marchés, etc.) ?
- Comment les projets d'innovation sont-ils sélectionnés et hiérarchisés ?

b. Organisation de l'innovation :

- Quelle est la stratégie de recherche et développement appliquée par CONDOR ? Est-ce l'entreprise compte sur ses propres capacités internes dans le domaine de la R&D ou bien elle collabore avec des parties externes telles que les universités, bureaux d'études, experts et autres ? Comment les activités de R&D sont-elles structurées chez Condor Multimédia (département centralisé, équipes décentralisées, etc.) ?
- Quel est le profil des employés de R&D (ingénieurs, techniciens, designers, etc.) ?
- Comment les différentes fonctions de l'entreprise (marketing, production, finance, etc.) sont-elles impliquées dans le processus d'innovation ?

c. Ressources allouées à l'innovation :

- Quelle est l'évolution des dépenses de R&D sur la période 2016-2023 ?
- Comment ces dépenses sont-elles réparties entre les différents produits et projets ?
- Quels sont les autres investissements réalisés pour soutenir l'innovation (équipements, logiciels, formation, etc.) ?
- Donnez-nous une idée sur le taux de réussite des projets de R&D lancés par CONDOR ?

d. Résultats de l'innovation :

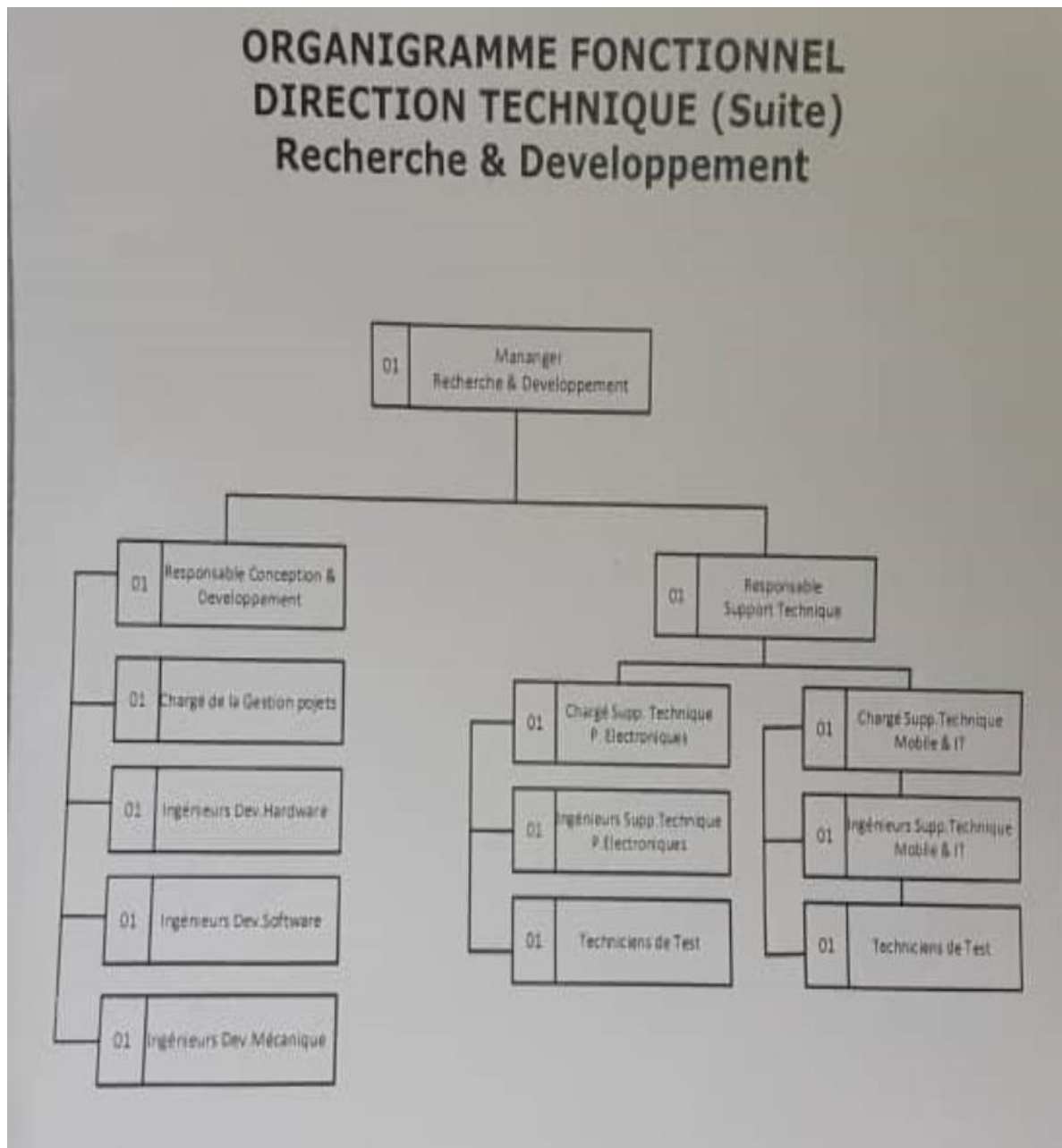
- Quels sont les principaux succès de Condor Multimédia en matière d'innovation technologique sur la période 2016-2023 ?
- Comment ces innovations ont-elles contribué à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise ?

- Quels sont les indicateurs de performance les plus pertinents pour mesurer l'impact de l'innovation selon les dirigeants ?

e. Freins et défis de l'innovation :

- Quels sont les principaux obstacles rencontrés par Condor Multimédia dans ses activités d'innovation (financiers, technologiques, réglementaires, culturels, etc.) ?
- Comment l'entreprise s'efforce-t-elle de surmonter ces obstacles ?
- Quels sont les défis futurs identifiés en matière d'innovation technologique ?

ANNEX B :



ANNEX C :

