

MANAGEMENT DE L'INNOVATION PAR LE BUSINESS MODEL APPLICATION A UNE ENTREPRISE ARTISANALE AU MAROC

Fadoua KTIRI¹, Mustapha BACHIRI², Souad Guelzim³

¹*Université Mohamed V- Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique - Rabat - Maroc
Laboratoire des Etudes Prospectives, Stratégie & Développement des Organisations
Université Ibn Tofail – Kénitra – Maroc
f.ktiri@um5s.net.ma*

³*Laboratoire des Etudes Prospectives, Stratégie & Développement des Organisations
Université Ibn Tofail – Kénitra – Maroc
s.guelzim@gmail.com*

²*Université Mohamed V- Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique – Rabat -Maroc
m.bachiri@um5s.net.ma*

Résumé :

Ce papier ambitionne d'enrichir la littérature sur le management de l'innovation et le Business Model. Il propose de repenser le processus d'innovation selon l'approche Business model davantage tournée vers la création de la valeur.

Le travail a privilégié la méthodologie de l'étude de cas sur une petite et moyenne entreprise artisanale marocaine de boucherie haut de gamme. Les résultats révèlent la cohabitation de tous les types d'innovation qui s'appuient aussi bien sur les recherches et développement, la production et les ressources humaines, que sur l'adhésion du client et des fournisseurs. A l'issue de l'étude, un business model a été établi afin de schématiser les composantes impliquées dans l'innovation et d'offrir à l'entreprise une meilleure visibilité sur les nouvelles combinaisons de ressources et de compétences susceptibles de créer plus de valeur en déclenchant des innovations.

Mots clés : Innovation, Business Model, valeur, management de l'innovation, PME artisanale.

Abstract:

This paper aims to enrich the literature on the management of innovation and the Business Model. It proposes to rethink the innovation process according to the Business model approach, more oriented towards value creation.

The methodology of the case study was favored, it focused on a Moroccan butcher's SME. The results reveal the coexistence of all types of innovation that were based on research and development, production and human resources, as well as customer and supplier support. At the end of the study, a business model was established to outline the components involved in innovation and to offer better

visibility on the new combinations of resources and skills that could create more value by triggering innovations.

Keywords: innovation, Business Model, value, innovation management, craft SMEs.

I. INTRODUCTION

Depuis près de trois décennies, l'ouverture des économies a largement contribué à rendre les clients plus exigeants et volatiles, les technologies plus facilement vulgarisées et banalisées conduisant au raccourcissement du cycle de vie de produit et rendant les avantages comparatifs moins pléthoriques.

La pérennité des entreprises face à des environnements en perpétuelle évolution est fonction de leurs capacités à gérer les changements par la combinaison et la reconfiguration des atouts mobilisables à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise [16]. Autrement dit, les entreprises doivent s'assurer de la possession d'avantages compétitifs durables par l'innovation. La réflexion sur l'innovation n'est certes pas nouvelle mais elle s'est intensifiée par la mondialisation. Les entreprises doivent, dans l'objectif de profit, poursuivre toutes les innovations rentables [14].

Il convient d'abord de comprendre ce que recouvre l'innovation, face à l'abondance des définitions proposées par la littérature. Selon Chen et al., l'innovation se réfère à l'introduction d'une nouvelle combinaison de facteurs essentiels de production dans le système de production. L'innovation peut être également perçue comme la compétence à organiser, à mettre en œuvre la recherche et le développement et à produire une nouvelle technologie ou un nouveau produit [6].

L'analyse de quelques exemples d'entreprises leaders, comme Apple, Samsung, Nestlé, Procter & Gumble, et bien

d'autres, montre que l'innovation est un facteur clé de succès de ces entreprises, elle leur a permis de renforcer leur position concurrentielle, d'augmenter leur productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits ou services et de maintenir leurs avantages compétitifs. Sans prétendre à des réussites automatiques et garanties de l'innovation, il serait raisonnable de rappeler que cette dernière peut occasionner des échecs inhérents aussi bien au niveau de la recherche et développement qu'au niveau de ses débouchés. D'ailleurs, en partant de l'observation, on peut remarquer qu'au moment où des firmes périssent commercialement et financièrement d'autres, au contraire, prospèrent [1] ce qui impose une réflexion plus fine sur les raisons de succès ou les causes d'échec des innovations.

Un premier élément de réponse a été fourni par Schumpeter, selon le modèle schumpétérien, le développement économique dépendait inéluctablement du seul génie de l'entrepreneur grâce à sa capacité à conduire, seul le processus d'innovation et de le réussir. Aujourd'hui, une rupture avec ce modèle linéaire de l'innovation s'est imposée avec l'apparition du management participatif et de l'open innovation. Cette dernière doit son développement à l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication et notamment l'internet ce qui contribue à substituer le rôle de l'entrepreneur à l'action collective d'intervenants issus de l'entreprise ou de ses parties prenantes [1]. Ce retournement de tendance a déclenché un renouveau dans la manière de gérer les innovations en adoptant de nouveaux outils de gestion. Parmi ces outils, le Business model (BM), appelé également modèle d'affaires ou modèle d'entreprise. Il décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur [12] qui s'est imposé comme un outil d'analyse susceptible de conduire tout projet d'entreprise ou tout changement imposé en amont par l'innovation ou résultant de celle-ci.

Aujourd'hui, nous sommes souvent invités à schématiser nos idées. Le BM est un outil pour cartographier les choix stratégiques de l'entreprise afin d'expliquer par quels moyens elle parvient à créer de la valeur [13]. Le BM ne doit pas être considéré comme une schématisation figée de la stratégie mais un outil d'analyse dynamique qui évolue au rythme des changements choisis ou imposés par les conditions du marché, l'état de l'industrie et du métier, les compétences de la firme, ses ressources, ses réseaux, etc. Le caractère dynamique du Business model peut expliquer sa capacité à manager les innovations et rendre visibles les variables, notamment la valeur proposée par l'innovation, le segment de clientèle visé, les ressources et les compétences nécessaires, les partenaires impliqués, la structure des coûts et enfin les recettes potentiellement générées. C'est ce contexte, de changement et de remise en cause, conjugué au développement commercial d'Internet que les Business model les plus célèbres se sont développés avec les jeunes pousses d'Internet l'exemple Uber¹, Dailymotion² ou e-Buy³ peuvent être évoqués.

¹Entreprise américaine qui développe et exploite des applications mobiles de mise en contact d'utilisateurs avec des conducteurs réalisant des services de transport.

²Entreprise française proposant, sur le site web du même nom, un service d'hébergement, de partage et de visionnage de vidéo en ligne.

³Entreprise américaine de courtage en ligne, connue par son site web de ventes aux enchères du même nom.

L'originalité de l'article réside d'une part dans le choix de l'entreprise artisanale comme terrain d'analyse et d'autre part, dans la proposition d'une analyse intégrée entre innovation et business model. En effet, évoquer l'innovation en milieu artisanal peut surprendre car la perception de l'artisanat renvoie davantage à la conservation du métier et sa transmission intergénérationnelle qu'à l'innovation. En réalité, en se basant sur les études antérieures et principalement l'enquête TIME⁴ les entreprises artisanales sont capables d'innover tout en conciliant entre conservation de la culture et nécessité du changement. Cette capacité, elles la doivent à leur flexibilité résultante de leur petite taille, et à leur maîtrise du métier. Cependant, ce type d'entreprises, malgré leur forte innovativité, n'intègrent généralement pas les nouveaux outils de management (du moins d'une façon explicite). Les modèles d'affaires demeurent majoritairement l'apanage des entreprises de grande taille.

Ce travail ambitionne d'apporter une contribution empirique à la littérature sur l'innovation et le Business Model en milieu artisanal. Les résultats proposés permettent d'affiner la compréhension des processus d'innovations en milieu artisanal et les pratiques managériales qui lui sont associées. L'article présente dans un premier temps un cadrage théorique du management de l'innovation et du BM, qui sera suivi de matériels et méthodes de la recherche. En troisième lieu seront présentés les résultats de la recherche et leur discussion avant de déboucher sur une conclusion où seront développées les implications théoriques et managériales de cette étude ainsi que ses principales limites.

I. FONDEMENTS THEORIQUES

L'innovation a déclenché plusieurs recherches depuis les travaux pionniers de Joseph Schumpeter, mais l'analyse intégrée de l'innovation et du BM est peu abondante. Cette pénurie est éventuellement expliquée par l'ubiquité des fondements conceptuels sur le Business Model comme outil de management des innovations. D'ailleurs, la réflexion des managers et des chercheurs était soit davantage axée sur les aspects technico-fonctionnels de l'innovation soit au contraire orientée vers les aspects managériaux de l'innovation, quitte à négliger l'importance d'adapter les modèles d'affaires à leurs innovations.

On doit les premiers travaux portant sur l'innovation à Schumpeter, ce dernier identifie cinq types d'innovations [15] à savoir :

- l'innovation de produit, qui peut être radicale si elle génère des produits entièrement nouveaux, ou incrémentale, si elle implique l'amélioration de catégories existantes ;
- l'innovation de procédé qui sous-entend l'introduction de nouveaux modes de production ;
- l'ouverture de nouveaux débouchés et marchés ;
- le développement de nouvelles sources d'approvisionnement,
- l'élaboration d'une nouvelle organisation dans une industrie.

⁴TIME (technologie et innovation dans les entreprises artisanales) : enquête qualitative réalisée en 1997 et renouvelée en 2002 dans 1000 entreprises françaises de l'artisanat de production.

Ces mêmes types ont été repris et complétés par le manuel Oslo de l'OCDE [11] intégrant l'innovation marketing qui concerne davantage l'industrie de services.

Quant au concept du « Business model », une analyse quantitative de la littérature montre que la première apparition du terme remonte à 1947 dans le résumé d'un article de Lang sur l'assurance publié dans Journal of Marketing. Ce n'est qu'en 1960 que le concept Business Model a pu apparaître au niveau du titre et du résumé d'un article publié par l'AccountingReview[3]. En 1996, Viscio et Pasternack ont tenté de fournir une première définition du concept BM. Selon eux, le BM est composé de cinq éléments que sont le cœur de l'affaire, ses unités, la livraison de service, la gouvernance et les liens[3]. Leur définition évoque les éléments internes et externes à la firme et l'objectif de chaque élément en termes de performance. Cette définition s'est progressivement enrichie grâce à la contribution de Timmers en 1998[17], Linder et Cantrell en 2000[19], et Magretta en 2002[9], etc

Malgré les multiples contributions des chercheurs, il faut rappeler qu'aux fondements de ce concept, se trouve Alexander Osterwalder et Yves Pigneur considérés comme les principaux promoteurs de la diffusion du BM[12] à travers leur Best-Seller Business model generation.

Le BM apparaît comme une notion intégratrice de nombreuses disciplines fonctionnelles et académiques[8] et de nombreuses théories en stratégie [2] ce qui explique le flou autour de sa définition. En outre, cette notion qui est mobilisée par les praticiens au sein d'entreprises de grande taille, ou dans le domaine du e-Business, elle demeure peu ou prou utilisée par les scientifiques. D'ailleurs, la recherche de l'expression « Business Model » sur Internet à l'aide du moteur de recherche Google, permet d'identifier à l'heure d'aujourd'hui (07/04/2017) 93 500 000 résultats, dans le moment où ce même concept apparaît moins fréquemment dans les indexes des références bibliographiques ce qui montre le clivage existant entre pratique et recherche scientifique portant sur le Business Model.

En s'appuyant sur une analyse bibliographique réalisée par Arlotto et al. en 2011, la littérature sur les BM a décollé à partir du milieu des années 90 pour accompagner le rythme de création de start-up Internet. Puis l'éclatement de la bulle sur les valeurs technologiques en 2000 a boosté les recherches académiques sur l'apport du BM dans certaines start-up ce qui a expliqué le pic de 114 articles répertoriés dans la base EBSCO en 2004, où le mot BM figure dans le résumé[3].

L'interaction entre innovation et Business Model a été explicitée dans les travaux de Chesbrough et Rosenbloom qui ont exploré l'impact du Business Model dans les entreprises de technologie de pointe. Selon ces auteurs, la technologie elle-même n'a aucune valeur objective, sa valeur économique demeure latente jusqu'à ce qu'elle soit commercialisée via un BM. Autrement dit, la même innovation commercialisée de deux manières différentes donnera deux rendements différents [8]. Ces propos peuvent facilement être rapprochés à différents exemples d'entreprises où le choix de réseaux de distribution et la clientèle cible peut différer d'une entreprise à une autre ce qui génère des retombées positives ou négatives pour un produit similaire.

Les travaux de Chesbrough quant à eux, ont permis d'examiner 35 projets technologiques dans les cinq laboratoires de recherche de Xerox à travers le monde [7]. Selon Chesbrough, sans un Business model bien développé, les innovateurs ne parviendront pas à livrer et à capter la valeur de leurs innovations. Il ajoute également que les entreprises s'engagent dans des investissements colossaux pour pouvoir innover mais paradoxalement, elles ont moins la capacité à innover dans leur Business Plan à travers lequel passent ces innovations [7]. Innover en Business model consiste à introduire une nouveauté au niveau d'une ou plusieurs composantes du modèle d'affaire existant. Selon Osterwalder et Pigneur, un Business Model se décompose en neuf éléments (figure 1) notamment : la proposition de valeur, les activités clés, le réseau de partenaires, les ressources clés, la structure des coûts, les relations avec les clients, les segments de clients, les canaux de distribution et les flux de recettes[12].

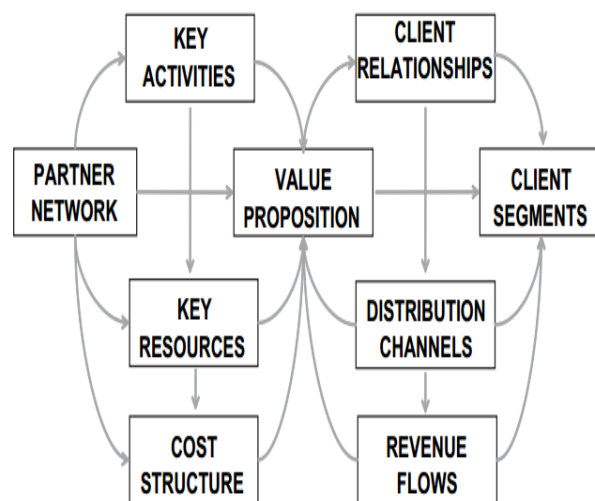


Figure 1 : Décomposition d'un Business Model selon Osterwalder et Pigneur (2010)

Même si la notion d'innovation ne constitue pas une composante du Business Model, mais elle demeure désormais, inhérente à la valeur. En effet, quel que soit son type (produit, procédé, organisation, commercialisation), l'innovation peut être basée sur une activité ou une ressource nouvelle ou existante, s'adresser à un ou plusieurs segments de clientèle, impliquer à différents niveaux des partenaires de l'entreprise, induire des relations nouvelles avec les clients, générer une structure de coût et de revenus déterminés.

Les pionniers d'affaires doivent exceller non seulement dans l'innovation de produit mais aussi dans la conception de modèle d'affaires, la compréhension des options de conception d'entreprise ainsi que les besoins des clients et les trajectoires technologiques[16]. Teece considère également que l'élaboration d'un modèle économique efficace n'est pas suffisante pour disposer d'un avantage compétitif si le modèle est facilement imitable. D'où l'importance de l'innovation dans les modèles d'affaires. Cette innovation peut elle-même être un chemin vers l'avantage concurrentiel si le modèle est suffisamment différencié et difficile à reproduire par les concurrents [16]. La différenciation du BM passe par la recherche de combinaisons

Evoquer la valeur invite les entrepreneurs à élargir le champ d'investigation des divers leviers d'innovation. Celle-ci n'est plus cantonnée dans l'offre de produits et/ou services, mais elle découle des différentes composantes du Business Model notamment les activités clés, la relation client, les canaux de distribution, les ressources clés, la structure de coût et enfin les partenariats stratégiques qui sous-tendent la proposition de valeur. En effet, s'appuyer sur une activité clé permet à l'entreprise d'acquérir un effet d'expérience nécessaire pour introduire de nouvelles méthodes de réaliser cette même activité en utilisant par exemple de nouvelles matières premières qui permettent d'améliorer la qualité du produit ou de réduire les charges ce qui permet à l'entreprise de cibler un nouveau segment de client en optant pour un canal de distribution non encore exploré par l'entreprise. Le Business Model peut donc être perçu comme un outil d'investigation des innovations à même d'aider l'entrepreneur et le manager à trouver les différentes combinaisons déclenchant des innovations et optimisant la valeur créée.

II. MATERIEL ET METHODES

Ce travail s'inscrit dans le cadre d'une recherche initiale menée entre janvier et juin 2016 auprès de petites et moyennes entreprises artisanales marocaines opérant à Rabat (capitale du Maroc) dans des métiers artisanaux, notamment la poterie, la tapisserie, la boulangerie/pâtisserie, le textile traditionnel et la menuiserie. Cette étude quantitative a permis de collecter des informations portant sur l'innovation au sein des entreprises ciblées comme : types d'innovations, fréquences d'innovations, sources d'innovations... etc.

La présente étude est un complément de la recherche initiale (su-indiquée), elle a été réalisée afin d'affiner les données précédemment collectées. La méthodologie de l'étude de cas a été privilégiée car considérée comme une démarche qualitative garante de la légitimité au niveau de la scientificité et de la transférabilité des résultats, elle a porté sur la PME artisanale marocaine : La Fonda, une société créée en juin 1994 et spécialisée dans la transformation et la commercialisation des viandes haut de gamme Halal.

Cinq entretiens semi directifs, conduits entre juillet et septembre 2016, ont été destinés à différents acteurs dans l'entreprise pour collecter leurs avis sur le management de l'innovation et sur la pratique du Business Model au sein de leur entreprise. Afin de permettre une meilleure assimilation des questions, nos grilles de questions ont été adaptées à chaque interviewé.

A. Principales caractéristiques des entretiens et des interlocuteurs

La durée moyenne des entretiens est de 50 minutes. L'entretien le plus court ayant duré 32 minutes et l'entretien le plus long 68 minutes. Tous les entretiens ont été menés en français à l'extérieur du lieu de travail.

Les personnes interrogées occupent tous des postes de responsabilité au sein de La Fonda (ressources humaines, production, hygiène et qualité, recherche et développement et gestion de la relation client). L'anonymat a été préservé lors de l'analyse des résultats.

Pour mieux appréhender la variable innovation au sein de cette entreprise artisanale, nous retenons la typologie de

Mortensen et Bloch du manuel d'Oslo. 4 types d'innovation sont considérées dans cette étude [11] à savoir :

- Innovation produit : produits ou services totalement nouveaux (innovation radicale) ou améliorés (innovation incrémentale).
- Innovation de procédé : nouvelle méthode ou méthode améliorée de production ou de distribution (changement de technique de matériel ou de logiciel).
- Innovation de commercialisation (nouvelles méthodes de commercialisation : conditionnement, promotion, tarification, placement).
- Innovation d'organisation (nouvelle méthode dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme).

Quant au Business Model, neuf composantes ont été considérées en se basant sur Osterwalder et Pigneur notamment : Proposition de valeur, activités clés, réseau de partenaires, ressources clés, structure des coûts, relations avec les clients, segments de clients, canaux de distribution et flux de recettes [12].

B. Analyse de données :

Les entretiens ont été retranscrits, une retranscription intégrale des réponses ne s'est pas toujours imposée étant donné que notre recherche vise davantage le contenu des énonciations et non l'exhaustivité des opinions formulées. Certains commentaires, considérés comme hors thématique, ont été brièvement paraphrasés.

L'analyse des entretiens a été réalisée au moyen du logiciel Sphinx. La méthode d'analyse de contenu a été adoptée, elle consiste à prendre connaissance d'un corpus textuel et de l'analyser en fonction des thématiques élaborées en amont ou au fur et à mesure de la lecture du texte. Le choix des thématiques a été principalement guidé par nos principales questions de recherche notamment :

- le processus d'innovation au sein de La Fonda et sa place dans la stratégie de La Fonda ;
- la pratique du Business Model et son intégration dans ce processus d'innovation.

III. RESULTATS

Dans cette partie, nous apportons des éléments de réponse à nos questions de recherche, axées principalement autour de deux grands axes : le processus d'innovation et sa place dans la stratégie de l'entreprise La Fonda et l'apport du Business Model dans cette dynamique de création de valeur. Pour cela, nous décrirons dans un premier temps le processus d'innovation de La Fonda. L'analyse empirique nous permettra ainsi d'identifier les principales composantes de ce processus d'innovation que nous proposons de présenter sous forme de Business Model adapté à l'entreprise.

Le processus d'innovation de l'entreprise La Fonda est basé sur cinq grandes composantes sur lesquelles repose le succès de la stratégie de l'entreprise :

- Le processus de développement et de fabrication des produits ;
- La gestion de la relation client et son implication dans le processus d'innovation ;
- La gestion des ressources humaines et son rôle dans l'innovation et dans l'interaction avec le client ;

- La logistique appliquée aux flux en amont et en aval de la production ;
- *Les Fournisseurs, partenaires clés dans le processus d'innovation.*

Ces différentes composantes contribuent aux processus d'innovation de manière constante afin de créer de la valeur pour le client et permettre à l'entreprise de maintenir son avantage compétitif.

Avant d'exposer le rôle de chaque composante dans le processus d'innovation, il serait important de citer les types d'innovations présents au sein de l'entreprise. Les entretiens révèlent la cohabitation de tous les types d'innovation. Selon un responsable en recherches et développement, les innovations « produit » sont les plus fréquentes au sein de La Fonda. Ce type d'innovation répond soit au besoin de l'entreprise de renouveler continuellement son offre soit en réponse à des besoins exprimés par le client.

Verbatim 1 : « ... sur une année, 4 à 5 produits nouveaux voient le jour dans les laboratoires de recherches et développement. Ces nouveaux produits sont généralement des produits déjà existants sur lesquels on ajoute des améliorations soit au niveau des ingrédients ou épices utilisés ou au niveau de la forme ou ... autres modifications. Les produits totalement nouveaux nécessitent plus de temps et sont donc moins fréquents comme la saucisse de poulet que nous avons lancé pour la première fois au Maroc en 2001 ou encore le 1^{er} jambon light au Maroc en 2001, la pâtisserie charcutière en 2010, la 1^{ères} sauces culinaires au Maroc en 2011 et biens d'autres ».

Les innovations « procédé » sont également présentes car l'entreprise veille à ce que ses méthodes de production soient modernisées afin d'assurer une mise à jour continu de son appareil productif.

Verbatim 2 : « malgré la prédominance des innovations de produit, l'entreprise veille toujours à moderniser ses unités de production par l'acquisition de matériel et équipement high-tech. Aujourd'hui, un bon produit nécessite forcément un bon matériel. La boucherie est certes une activité artisanale mais nécessite l'usage de matériel et équipement sophistiqué c'est d'ailleurs le cas de plusieurs métiers d'artisanat comme la menuiserie ou la photographie ».

Les principales innovations au sein de La Fonda sont présentées ci-après selon leur fréquence :

- Les innovations produit : recouvrent les innovations radicales des produits (**1^{ère} saucisse de poulet au Maroc en 1994, 1^{er} Jambon Light en 2001, pâtisserie charcutière 2010, 1^{ères} sauces culinaires au Maroc en 2011...**) et les innovations incrémentales, qui consistent à apporter des améliorations aux produits déjà existants (changement de dosage ou de choix d'épices, ajout d'un ingrédient : saucisses de poulet avec du fromage ou avec des épinards...);

- Les innovations de procédés : deux exemples à titre d'illustration : l'intégration de la norme IFS (international featured standard food) norme intégrée en 2014 suite à la construction d'un nouveau site de production aux normes internationales), et la mise en place d'un système

d'information ERP qui permet de suivre la qualité des produits à toutes les étapes de la fabrication depuis la transformation jusqu'à sa commercialisation);

- Les innovations commerciales consistent à améliorer le conditionnement, à proposer des promotions ou à changer l'identité visuelle des points de vente. La Fonda a innové au niveau de son conditionnement en adoptant la technologie skin en 2009, c'est un conditionnement sous vide utilisé normalement dans l'industrie alimentaire. La Fonda a procédé en 2015 au changement de l'identité visuelle de ses points de vente en choisissant un habillage blanc qui rappelle la propreté et l'hygiène. Enfin, le lancement du site officiel de La Fonda en 2015a constitué une innovation commerciale importante dans la politique de communication de l'entreprise ;

- Les innovations organisationnelles : Cette catégorie concerne les innovations liées à la modification des pratiques, la réorganisation du lieu de travail ou des relations extérieures de la firme. Dans ce cadre, La Fonda a introduit le traitement des eaux usées issues des unités de production par l'acquisition d'une station d'épuration ce qui s'inscrit dans le cadre de la responsabilité sociale et contribue au développement durable.

A. Processus de développement et de fabrication des produits

A la base du développement des produits de La Fonda il y a une architecture modulaire de produits permettant la personnalisation de trois dimensions : la forme du produit, son contenu (ingrédients) et sa valeur nutritive. La combinaison de ces dimensions offre un grand nombre d'options qui vont de la forme standard des produits de boucheries vendus notamment au kilo jusqu'aux produits personnalisés conçus à la demande du client avec le choix notamment des ingrédients à utiliser pour chaque préparation de produits destinés à un certain type de manifestations (cocktail dînatoire, dîner Gala, mariage...).

Ce passage de produits impersonnels à des produits conçus sur mesure permet d'enrichir l'offre de l'entreprise et diversifier ses produits. La Fonda dispose ainsi de huit gammes de produits.

Verbatim 3 : « Nous comptons huit gammes à l'heure d'aujourd'hui notamment : charcuterie fine, saucisserie, boucherie découpe, charcuterie fine, pâtisserie charcutière, sauces culinaires, plats cuisinés et spécial réception. Chaque gamme de Fonda est éclatée en plusieurs lignes de produits (certaines gammes se composent d'une vingtaine de lignes notamment la boucherie fine où l'on peut dénombrer 20 produits : Chiche-kebab de viande, ribsau barbecue, brochettes Tandouri...).

Le processus de production se base principalement sur les expérimentations et les tests réalisés au sein du laboratoire interne de recherche ce qui permet une grande flexibilité de la production pour répondre aux attentes des clients. En revanche, ce processus est complexe et coûteux. Par conséquent, l'entreprise part d'un nombre limité de modules de base pour ensuite diversifier son offre et monter progressivement en gamme. Trois considérations sont à la base de ce choix :

- Les étapes de production et les ingrédients des produits personnalisés sont connus par l'entreprise et ses fournisseurs, cela permet de réduire la complexité de la production.
- L'utilisation des mêmes composants et des mêmes machines permet de réaliser des économies d'envergure au cours de la production et de l'approvisionnement.
- Il existe une offre de référence permettant de donner un point de repère aux clients permettant de personnaliser plus facilement les produits de l'entreprise.

Le processus de développement des produits de La Fonda prend en moyenne 120 jours depuis l'idée originale jusqu'à la production et la vente de ces produits.

Dans la phase de développement, l'entreprise décide de la place du nouveau produit par rapport à sa gamme. Le positionnement du nouveau produit est également analysé par rapport à sa contribution à l'image de marque de l'entreprise. Par la suite, les premières idées de produits sont progressivement concrétisées. Dans cette phase tous les départements de l'entreprise sont impliqués (Management, marketing, finance, etc.). Les nouveaux concepts sont présentés aux services commerciaux pour évaluation. Après la validation du concept, l'élaboration des premiers échantillons du produit sont évalués par les départements concernés. Des modifications sont apportées au produit de manière à permettre des options de personnalisation pour le client. Le produit est alors décliné sous différentes formes.

Verbatim 4 : «...prenons l'exemple de la charcuterie fine, les innovations ont permis de toucher plusieurs cibles de clients notamment les diabétiques, l'exemple du Jambon mexicain Light (à base de viande de dinde dégraissée et épices) reflète à quel niveau l'entreprise veille à une adaptation du produit aux spécificités du segment de clientèle ».

Le processus de fabrication est assuré dans les ateliers de l'entreprise qui combinent deux types de production : une production de masse (donc standard) et une production personnalisée et différenciée. Les volumes relativement faibles de cette dernière ne justifient pas la mise en place d'une ligne de production séparée. Ils permettent par contre à l'entreprise de mettre en place des processus de production flexibles en combinant la production d'échantillons, la production en petit lots mais aussi en séries plus importantes à destination des clients professionnels.

B. La gestion de la relation client et son implication dans le processus d'innovation

D'après les entretiens, le client revêt une place importante dans le processus d'innovation grâce à une interaction permanente entre le client et l'entreprise mais cette interaction reste globalement non formalisée au sein des entreprises artisanales.

Verbatim 5 : « L'interaction avec les clients particuliers se fait de manière totalement informelle, nos clients peuvent exprimer leurs besoins directement aux vendeurs ou réclamer après l'achat. Ce qui remonte jusqu'aux responsables pour répondre soit aux besoins soit aux réclamations du client. Par contre la relation avec les clients professionnels est plus formalisée car cette clientèle est mieux profilée car peu nombreuse (La Royale air Maroc et l'un de nos clients). Le suivi s'effectue via des appels téléphoniques ou par courrier. Nous ne

disposons pas d'un système de gestion de relation client, que l'on appelle CRM comme dans les services de télécommunications et les banques. Mais l'interaction avec le client est au centre des préoccupations de La Fonda ».

Le processus d'interaction est appelé donc à évoluer afin de visualiser les résultats de l'interaction. Le processus peut être conçu comme suit :

- Les données relatives au client doivent être saisies dans une base de données (nom du client, adresse...).
- Le client indique ses préférences personnelles sur le système de vente (type de produit, différenciation demandée, etc.).
- Une fois que le client exprime ses préférences personnelles, l'entreprise entame la phase de conception finale donnant lieu à des innovations.

Les préférences des clients et leurs besoins constituent un flux de connaissance très important qui est susceptible de déclencher des innovations radicales ou incrémentales selon l'exigence du client.

Verbatim 6 : « l'idée de créer un jambon Light nous est venue suite à des réclamations de clients diabétiques qui désirent profiter du plaisir gustatif sans porter atteinte à leur santé ».

Verbatim 7 : « pour lancer un nouveau produit, on peut se baser sur le client, qui exprime ses envies sans avoir de garantie sur la faisabilité de l'idée, c'est le rôle des recherches et tests qui permettent de concrétiser cette idée, mais avant de lancer le produit, les tests donnent lieu à des dégustations par des spécialistes ou par les clients eux même, une fois validé, le produit voit le jour ».

En fonction des prestations que les clients attendent, la fabrication du produit peut requérir des compétences et savoirs déjà acquis ou nécessiter une forte activité de conception. Le dosage entre les deux est fonction du niveau de nouveauté de l'idée et des efforts à fournir pour la concrétiser.

C. La gestion des ressources humaines et son rôle dans l'innovation.

La Fonda mobilise les connaissances comme source d'innovation et veille à la transmission intergénérationnelle de ces connaissances du personnel qualifié et expérimenté vers les nouveaux recrutés, moins expérimentés. Dans ce sens, la Fonda mobilise deux stratégies de gestion de connaissances à savoir la stratégie de codification et la stratégie de personnalisation. La première stratégie consiste à transférer les connaissances des personnes vers des documents de travail officiels et des bases de données formalisées pour une meilleure conservation des connaissances et une garantie de transfert des documents vers les personnes (recettes, guide de procédure de travail, règles de conduite...).

Au niveau de la stratégie de personnalisation, le transfert des connaissances s'effectue de personne à personne par des canaux informels et oraux comme les consignes orales, le coaching, les discussions de groupe, le mentoring...). Cette stratégie est considérée la plus susceptible à déclencher de nouvelles idées et favoriser les innovations car elle crée un climat de confiance et d'échange et permet de se libérer des

routines et des règles pour donner libre cours à l'imagination du personnel. Celui-ci n'est pas forcément obligé de suivre les directives consignées par écrit ce qui lui offre plus de flexibilité dans l'exercice de la mission, le contrôle du supérieur doit jouer le rôle de catalyseur pour éviter des déviations des bases du métier.

En outre, les innovations technologiques nécessitent un apprentissage du personnel, cet apprentissage peut se faire soit sur le tas sous l'encadrement de l'artisan le plus expérimenté, soit par les formations assurées par l'entreprise généralement en interne. La production de connaissances et d'expérience se fait à partir des opérations de production standard qui permettent de développer l'aptitude du personnel à effectuer vers les opérations de production personnalisée

Verbatim 8 : « notre personnel est une ressource importante dans notre entreprise grâce à sa technicité et sa polyvalence nous pouvons développer de nouveaux produits. Conscients de cette richesse, nous veillons à assurer des formations continues généralement en internes afin de conserver la maîtrise des savoirs faire liés à notre métier de bouche et nous mettons en œuvre une politique très volontariste en matière de sécurité et de protection de la santé de nos salariés sur leur poste de travail ».

D. La logistique des flux amont et aval de la production

Les deux unités de de production assurent la fabrication des produits la chaîne logistique doit assurer la mise à dispositions des points fabriqués sur les différents points de vente dans les villes de Casablanca, Rabat et Marrakech.

L'approvisionnement en viandes et poulets est également assuré par la chaîne logistique qui assure la mise en relation des fournisseurs de viandes et les différents points de vente.

Verbatim 9 : « le système d'information ERP qui veut dire « Enterprise Resource Planning » est une innovation majeure dans notre chaîne logistique. Ce système a pour vocation d'homogénéiser le Système d'Information de l'entreprise en couvrant un large périmètre de gestion comme la gestion des achats, la gestion des ventes, la gestion comptable, la planification de la production et la gestion des stocks. Pour mieux vous expliquer je vous donne un exemple la saisie d'une vente génère automatiquement une écriture comptable dans le journal des ventes, le grand livre et le compte de résultat sont automatiquement mis à jour ».

Le choix du canal direct permet une meilleure proximité avec les clients. Le principe proxémique propre à l'entreprise artisanale permet de préserver un contact permanent entre l'entreprise et ses clients pour une meilleure écoute et un suivi continu des besoins et des insatisfactions. La commercialisation du produit donne lieu à des dégustations permettant au client de tester les caractéristiques du produit final.

E. Les Fournisseurs, partenaires clés dans le processus d'innovation.

Les fournisseurs n'interviennent pas directement dans la production ni dans le processus de développement de produit, leur participation est indirecte mais peut

conditionner la réussite ou l'échec du processus de production et d'innovation.

Les fournisseurs de matières premières (viandes) de La Fonda sont soumis à des exigences de qualité et d'hygiène et sont tenus de les respecter pour fidéliser l'entreprise cliente. Inversement, au niveau des fournisseurs de matériel l'exigence est inversée car c'est ces fournisseurs qui imposent des changements technologiques qui déstabilisent les activités routinières au sein de La Fonda. Celle-ci considère ces évolutions comme des opportunités concurrentielles car l'adoption rapide d'une nouvelle technologie constitue un facteur de différenciation et de compétitivité.

Ce type d'innovation peut être considéré comme une « innovation importée » du fournisseur, elle exige, de la part de La Fonda une veille technologique et concurrentielle importante.

Verbatim 10 : « le changement des procédés de fabrication nécessite de moderniser l'appareil productif, à ce niveau les fournisseurs de matériel peuvent imposer un matériel technologiquement sophistiqué, l'innovation dans ce cas vient d'ailleurs. Personnellement, je préfère la qualifier d'innovation importée ».

Il faut aussi considérer ses fournisseurs majeurs comme des pourvoyeurs de solutions possibles et susciter les partenariats et les initiatives (internes et externes), concourant à l'amélioration de la qualité perçue et à l'apport de valeur ajoutée.

F. Intégration du business model au processus d'innovation de La Fonda.

Même si la création de valeur est inhérente au processus d'innovation au sein de La Fonda, les entretiens révèlent que le concept de Business Model n'est que peu ou prou assimilé. Les définitions fournies par les interviewés ne semblent pas cohérentes pour la majorité, malgré un effort de certains à évoquer l'implication de l'entreprise et ses parties prenantes notamment ses clients et ses fournisseurs. Certains interviewés confondent le concept de business model avec le concept de business plan. D'autres considèrent le BM comme un document officiel figé qui fournit des informations sur l'activité de l'entreprise et ses ressources.

Le BM n'est donc pas utilisé comme un outil de management de ses innovation et ce malgré une grande capacité d'innovation et une forte culture de la valeur.

Mise en évidence du management de l'innovation par le Business Model pour La Fonda

L'analyse des données de l'entreprise La Fonda révèle que l'entreprise s'appuie sur quatre éléments fondamentaux dans son processus d'innovation :

- Des activités clés : notamment la production, la R&D et la logistique.
- Des ressources clés : principalement les ressources humaines qui assurent, à côté de leur rôle d'interface avec le client, un véritable vecteur du management de la connaissance au sein de l'entreprise.
- Une interaction continue avec le client qui prend des formes allant jusqu'à la participation de celui-ci dans

Enfin, le troisième point de discussion est celui de la preuve apportée par les entreprises artisanales qu'elles peuvent être dynamiques, innovantes et organisées. Le monopole des innovations n'est pas détenu par les grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises en général, les entreprises artisanales, en particulier, sont capables d'innover tout en conciliant entre conservation de la culture et nécessité du changement. Cette capacité, elles la doivent à leur flexibilité résultante de leur petite taille, et à leur maîtrise du métier, de leur proximité avec le client.

Dans l'entreprise artisanale : l'innovation s'inscrit dans la logique de service et elle est tributaire de la qualité, elle dépend du profil du dirigeant, des connaissances du personnel mais également de l'implication du client. La littérature présente également d'autres caractéristiques qui comme l'appartenance à un réseau d'innovation, le niveau de concurrence, l'influence des milieux innovateurs[10].

L'entreprise La Fonda a pu dépasser le comportement fataliste qui contraint les entreprises artisanales dans leur trajectoire stratégique du fait du manque de ressources et de la fragilité inhérente à ce type d'activité. L'entreprise a su mobiliser ses ressources dans un processus d'innovation qui lui permet de disposer de marges de manœuvres stratégiques malgré une concurrence nationale et internationale.

V. CONCLUSION

Le présent travail vise à améliorer la compréhension du management de l'innovation dans le cas d'entreprises artisanales, en mettant en évidence le modèle de relation entre innovation et création de la valeur, notamment à travers le Business Model.

Tout d'abord, l'étude longitudinale du cas de l'entreprise artisanale innovante La Fonda a permis d'abord d'identifier le processus certes informel d'innovation. Ensuite, le cas La Fonda a permis d'identifier les compétences clés mobilisées lors du processus d'innovation, à partir du Business Model. Enfin, l'analyse croisée de nos données révèle la dominance de sept blocs sur neuf du Business Model dans ce processus. Aussi, le modèle proposé vise à formaliser la démarche d'innovation au sein de petites entreprises du secteur de l'artisanat au Maroc.

Il faut souligner que le cadre théorique sur l'innovation et le Business Model reste relativement limité, voire inexistant pour le secteur de l'artisanat. Nous avons mobilisé principalement les apports d'Osterwalder et Pigneur[12] et Teece[16] qui s'intéressent à des entreprises de grande taille. Notre travail contribue ainsi à développer la recherche scientifique sur le management d'entreprises artisanales. Le travail fournit aux managers des entreprises, intervenant dans ce secteur, un modèle concret qui décrit le processus d'innovation permettant de construire un avantage concurrentiel. Il met également en évidence les facteurs sollicités dans ce processus (activités clés, ressources clés, etc.).

Par ailleurs, les limites de notre travail sont principalement d'ordre méthodologique. En effet, le choix de l'étude de cas permet une validité interne de la recherche, mais ne permet pas de généraliser les résultats.

En outre, notre étude n'a pas permis d'appréhender le processus d'innovation selon sa dimension financière. L'équation de profit n'a pas pu être analysée lors des entretiens. Car ses indicateurs sont généralement étanches dans les entreprises de petite taille. Nous ne prétendons donc

pas que nos résultats soient applicables de manière large. La portée des résultats est à ce titre beaucoup plus analytique.

Une deuxième limite est liée à la période d'observation de trois mois. Cette période peut sembler insuffisante pour observer le phénomène étudié.

Il faut souligner que ce travail reste principalement exploratoire et vise à contribuer à la compréhension du management de l'innovation dans des entreprises artisanales. A ce titre, une première piste de recherche consisterait à étendre la démarche qualitative à d'autres entreprises artisanales afin d'améliorer la validité externe des résultats.

Enfin, nous espérons que le présent travail constitue un premier pas dans la compréhension du management de l'innovation dans des entreprises artisanales marocaine et puisse déclencher de futures recherches sur l'innovation dans l'entreprise artisanale au Maroc, terrain d'investigation encore vierge.

Références

- [1] M. Akrich, M. Callon, and B. Latour, A quoi tient le succès des innovations? 1: L'art de l'intéressement; 2: Le choix des porte-parole, in: *Gérer et comprendre. Annales des mines*, 1988, pp. 4-17 & 14-29.
- [2] R. Amit and C. Zott, Value creation in e-business, *Strategic management journal* **22** (2001), 493-520.
- [3] J. Arlotto, J.-M. Sahut, and F. Teulon, Le concept de Business Model au travers de la littérature, *Gestion* **200028** (2011), 33-47.
- [4] J. Bréchet, H. Journée-Michel, and N. Schieb-Bienfait, Portrait de l'artisan en manager de projet, *CIFPME (Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME)*, Fribourg (2006).
- [5] O. Brette, Y. Chappoz, B. Dussuc, and C. Poivret, Management de l'innovation et Business Models des PMI. Le cas de l'industrie plasturgiste, *Management & Avenir* (2011), 236-253.
- [6] J. Chen, Z. Zhu, and H. Yuan Xie, Measuring intellectual capital: a new model and empirical study, *Journal of intellectual capital* **5** (2004), 195-212.
- [7] H. Chesbrough, Business model innovation: opportunities and barriers, *Long range planning* **43** (2010), 354-363.
- [8] H. Chesbrough and R.S. Rosenbloom, The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, *Industrial and corporate change* **11** (2002), 529-555.
- [9] J. Magretta, Why business models matter, (2002).
- [10] J. Mairesse and P. Mohnen, Using innovation surveys for econometric analysis, *Handbook of the Economics of Innovation* **2** (2010), 1129-1155.

- [11] P.S. Mortensen and C.W. Bloch, *Oslo Manual-Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD, 2005.
- [12] A. Osterwalder and Y. Pigneur, *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons, 2010.
- [13] J.-P. Peretti, Regards croisés sur les Business models, *Question (s) de management 1/(N° 2 (2013)*, 97-104.
- [14] M.E. Porter and C. Van der Linde, Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship, *The journal of economic perspectives***9** (1995), 97-118.
- [15] J.A. Schumpeter, *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, Transaction publishers, 1934.
- [16] D.J. Teece, Business models, business strategy and innovation, *Long range planning***43** (2010), 172-194.
- [17] P. Timmers, Business models for electronic markets, *Electronic markets***8** (1998), 3-8.
- [18] O. Torrès, Comprendre le management de l'entreprise artisanale. Le rôle clé de la proximité et de la sensorialité, *Traité de l'artisanat et de la petite entreprise* (2009), 363-368.
- [19] D. Veit, E. Clemons, A. Benlian, P. Buxmann, T. Hess, D. Kundisch, J.M. Leimeister, P. Loos, and M. Spann, Business models, *Business & Information Systems Engineering***6** (2014), 45-53.