

**IMPACT DE LA PRATIQUE D'INNOVATION  
SUR LA CREATION DE LA VALEUR CLIENT  
DANS LES ENTREPRISES**

**JARRARI RACHIDA**

Doctorante à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Casablanca  
[rachida.jarrari@gmail.com](mailto:rachida.jarrari@gmail.com)

**DRISS BAAKIL**

Enseignant chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de  
Casablanca

[drissbaakil@gmail.com](mailto:drissbaakil@gmail.com)

**RESUME :**

Les mutations socio-économiques et technologiques récentes ont profondément modifié les stratégies des entreprises. Entre autres, Internet a permis le développement de relations interactives entre firmes et individus et même consommateurs entre eux, remettant ainsi en cause la performance et l'organisation de l'entreprise.

Dans cette communication, nous retraçons d'abord les principaux modèles qui traitent le comportement du consommateur, face à l'innovation comme pratique managériale ainsi que son impact sur la création de la valeur pour le client. Ensuite, nous aspirons à améliorer les compétences internes de l'entreprise à travers une synthèse des différentes études, ainsi, créer cette synergie qui la rend encore plus compétitive dans un marché où le consommateur est de plus en plus exigeant en termes de qualité ; de service attendu...

**MOST CLES :** Innovation, création de la valeur, consommateur, compétitivité.

**ABSTRACT**

Recent socioeconomic and technological changes have profoundly modified firms' strategies. Moreover, Internet has allowed the increase of interactive relationships between firms and consumers, favouring the restructuring and the performance of firm.

In the first part of the communication, we investigated different models that gathers the most important issues about innovation as managerial practice ; also ; it's impact on how can the firm create a value towards clients. In the scientific level, we aspired to improve internal skills ; create synergy which will make the firm more competitive in market full with demaning consumer : quality of service...

**KEYWORDS :** Innovation, value creation, consumer, competitiveness.

## **INTRODUCTION**

Le monde est sous l'emprise du modernisme surdimensionné, faisant des tendances et des comportements de consommation, créant des produits la preuve la plus manifeste des mutations que connaît la vie socioculturelle au quotidien, lesdites mutations parviennent à conditionner un environnement lourdement chargé d'objets, de signes et d'interactions fondées sur des échanges marchands qui influencent le comportement d'achat de chacun de nos semblables, l'exemple le plus frappant est celui des achats en ligne (Le volume des transactions sur les sites marchands affiliés au Centre Monétique Interbancaire (CMI) a enregistré 2,5 millions<sup>1</sup> d'opérations de paiement en ligne en 2015, soit un montant global de 1.330,3 millions de dirhams, ce qui laisse voir le potentiel que compte le marché du e-commerce au Maroc). Un comportement nouveau pour le client qui tend à chercher la facilité afin d'avoir le produit qu'il souhaite, autrement, la commodité à satisfaire un besoin.

Ainsi, la manière dont est abordée ici, l'étude du comportement du consommateur ne prétend pas prendre position, en revanche, elle identifiera quelques repères permettant au lecteur d'approcher maints éléments motivant l'achat d'un produit nouvellement lancé. Appuyé par une stratégie spécifique concernant les différents facteurs stimulant l'acquisition d'un produit : la culture, les valeurs, la catégorie sociale, l'âge ou encore la situation familiale, autant de variables qui influencent le comportement du consommateur. En faisant, ça permet d'expliquer les différences de choix en matière de consommation et de comprendre la logique d'ensemble. Des modèles appelés intégrateurs car ils intègrent l'ensemble des variables qui influencent le comportement. Parmi ces modèles, on cite principalement celui de Engel, Kollat et Black Well et le modèle de Howard et Shell, qui a été révisé et simplifié en 1989. Des modèles qui restent des références utilisées dans le domaine marketing pour canaliser la réaction humaine, l'attitude prise face à des produits nouveaux, des produits qui misent sur une stratégie marketing capable de créer de la valeur pour un client de plus en plus exigeant.

Par conséquent, face à cette complexité d'éléments qui interviennent dans le processus d'achat, on cherche à établir un contre-pouvoir en permettant aux entreprises d'avoir une clairvoyance, à comprendre cette dynamique perceptuelle du client. Des nouvelles orientations qui voient le jour sont susceptibles d'enrichir considérablement une telle étude, encore plus lorsqu'on intègre la notion de l'acceptabilité de l'innovation auprès de la cible visée.

### **I. HERITAGES THEORIQUES DU COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR :**

#### **1. MODELES D'ETUDE DU COMPORTEMENT:**

##### **1.1. MODELE DE HOWARD ET SHETH :**

Les modèles de base d'étude du comportement sont principalement celui de Howard et Sheth (1965) d'une part et celui de Engel, Kollat et Blackwell (1978, 1982) d'autres part. Ces modèles globaux décrivent l'ensemble des étapes par lesquelles passe un individu dans son processus d'achat ainsi que les variables l'expliquant.

Dans sa dernière version, le modèle de Howard (1989) met davantage l'accent sur le processus de la décision, introduisant la notion de confiance par exemple dans une marque, dans le jugement de la part de l'acheteur. De même Engel, Kollat et Blackwell présentent en 1990, une version simplificatrice, mais plus précise de leur modèle de base du processus d'analyse.

Ces modèles ont l'avantage de présenter les différentes situations d'achat : achat réfléchi, semi-automatique, ou routinier. En outre, ils présentent de façon exhaustive les différentes variables susceptibles d'affecter la décision de l'acheteur.

## **1.2. MODELE DE ENGEL, BLACK ET KOLLAT :**

Dans ce modèle, le processus de décision est affecté par les processus de traitement des informations, par les caractéristiques spécifiques à l'acheteur ou au consommateur et enfin par l'environnement dans lequel il évolue. Les processus concernent principalement la perception et la mémorisation.

Dans son environnement, l'individu est exposé à un ensemble de stimulations auxquelles il prête une attention relative et qui, en fin de processus, sont susceptibles d'être mémorisées. Les processus perceptifs et la mémoire permettent ainsi l'acquisition d'informations nouvelles ou l'utilisation d'informations déjà détenues. Le processus de décision est également influencé par des variables environnementales, parmi lesquelles on associe indifféremment la culture, la classe sociale, les influences interpersonnelles, la famille et d'une manière générale, la situation dans laquelle se prend la décision.

### **1.2.1. L'IMPORTANCE DE LA MOTIVATION DANS LE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR CHEZ EBK :**

Plusieurs théories se sont efforcées de préciser l'origine et l'influence de la motivation définit comme étant « un état psychologique de tension qui conduit à agir pour apaiser ou supprimer cette dernière ». Les besoins et désirs font partie intégrante de ces déterminants irrationnels des conduites humaines. De plus, les motivations sont souvent conflictuelles (elles ne sont donc ni impératives, ni absolues).

Par conséquent, Il s'avère intéressant pour les marketeurs d'étudier les motivations liées directement à l'acceptabilité d'un produit. En parallèle, ces derniers intègrent la notion de stimulus, qui désigne tout ce qui est de nature à déterminer une excitation chez un humain : un son, une odeur, etc., d'où la distinction devant être faite entre des données qualitatives intrinsèques qui sont souvent déterminées par le procédé de production ( les ingrédients, la composition, la commodité d'emploi du produit lui-même), et les indicateurs qualitatifs extrinsèques qui sont déterminés de façon prédominante par la politique marketing quand on lance un produit nouveau.

## **II. LE CONCEPT DE L'INNOVATION :**

Des écrits de Schumpeter J. (1942) jusqu'aux développements récents de l'économie de la connaissance, en passant par des travaux qui ont souligné le caractère collectif du processus d'innovation et diffusé la notion de réseau d'innovation, nombreuses sont les notions et les modalités qui ont été créées pour mieux appréhender la réalité de l'innovation.

L'innovation peut être définie comme le processus qui donne lieu à de nouveaux produits/services, nouveaux marchés, nouveaux procédés de fabrication, nouvelles méthodes marketing ou encore nouvelles formes d'organisation (Shumpeter, 1934, 1942 dans Lumpkin et Dess, 1996). Plusieurs définitions du concept de l'innovation ont été proposées. Rogers (1962) définit l'innovation comme une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par l'individu alors que Edvinsson et al. (2004) la définissent comme étant la réutilisation de perceptions et de la connaissance existante avec de nouvelles connaissances.

C'est un processus complexe et systémique présentée sous ses différentes formes : *“The process of innovation is defined as the development and implementation of new ideas...This definition*

*is sufficiently general to apply to a wide variety of technical, product, process, and administrative kinds of innovations.*” (Van de Ven, 1986, p. 591). C'est un processus qui permet le changement dans le potentiel social et économique d'une entreprise, en permettant la génération de valeur et de richesse (Drucker, 1985).

Conséquence de la pensée analytique, la compréhension ou l'explication d'un phénomène est extraite de la compréhension de ses parties. Chaque type d'innovation y est étudié de manière isolée, faisant abstraction de ses relations avec les autres types d'innovations (Damanpour, 2010). Pourtant, très tôt, des travaux ont souligné le fait que les entreprises qui innovent d'un point de vue technologique présentent également un caractère novateur en termes d'organisation et donc c'est tout un processus de management à la fois de l'innovation prouit et celle organisationnelle engendrée (Damanpour et Evan, 1984 ; Damanpour et al., 1989 ; Menard, 1995 ; Van de Ven, 1986).

## **1. DE L'INNOVATION A LA NOUVEAUTE :**

Pour éclaircir cette nuance entre l'innovation et la nouveauté, Rogers et Shoemaker (1971) distinguent la nouveauté « objective » (la nouveauté de l'idée est mesurée par le laps de temps depuis sa découverte ou sa première utilisation) et la nouveauté « subjective » ou perçue (la nouveauté de l'idée est la fonction de la perception de l'individu). Cette dernière détermine les réactions de l'individu.

D'autres auteurs (Blake, Perloff et Heslin, 1970 ; Jacoby, 1971 ; Roehrich, 1987) proposent de définir la nouveauté comme ce qui est perçu comme récent (temps perçu depuis la découverte ou la première utilisation de l'innovation, ou durée perçue de la disponibilité de l'innovation sur le marché) et différent (caractéristiques de l'innovation perçues différemment de celles des produits typiques de la catégorie de produits, existants déjà sur le marché).

Pour Michaut, Van Trijp et Steenkamp (2002), la nouveauté d'un produit peut se décomposer en deux dimensions. La dimension *perceptive* décrit les éléments directement observés et immédiatement compris par le consommateur lors de l'exposition au produit. La dimension *conceptuelle* ou *épistémologique* décrit les éléments nécessitant davantage de réflexion et un effort de traitement de l'information disponible.

## **2. LES TYPES DE L'INNOVATION :**

Une innovation peut en outre se présenter sous de multiples formes, de même que les innovateurs ne constituent pas un groupe homogène (Srholec et Verspagen, 2008). Elle est souvent technologique, basée sur la R&D menée par l'entreprise ou sur l'absorption de technologies développées ailleurs, ainsi, selon les cas, elle visera à améliorer un produit existant ou à élargir la gamme des produits offerts par l'entreprise.

Si l'innovation présente habituellement une facette technologique, il convient de ne pas la limiter abusivement à cet aspect, et encore moins à l'implication d'activités de R&D. Selon Berkhout et al. (2006), cités par Johansson et al. (2007), l'innovation a besoin de la science, à la fois pure et appliquée, du développement d'un produit sous ses aspects techniques et sociaux et de l'entrepreneuriat, ce dernier élément étant crucial.

Robertson (1971) propose de classer les nouveaux produits selon leur continuité ou leur discontinuité avec les modèles de consommation établis. Il distingue les innovations continues (pas d'effet sur les modèles de consommation établis), les innovations continues dynamiques (léger effet sur les modèles de consommation établis) et les innovations discontinues (elles impliquent l'établissement de nouveaux modèles de consommation et la création de produits inconnus jusqu'alors). Il distingue aussi parmi les innovations discontinues, les innovations qui

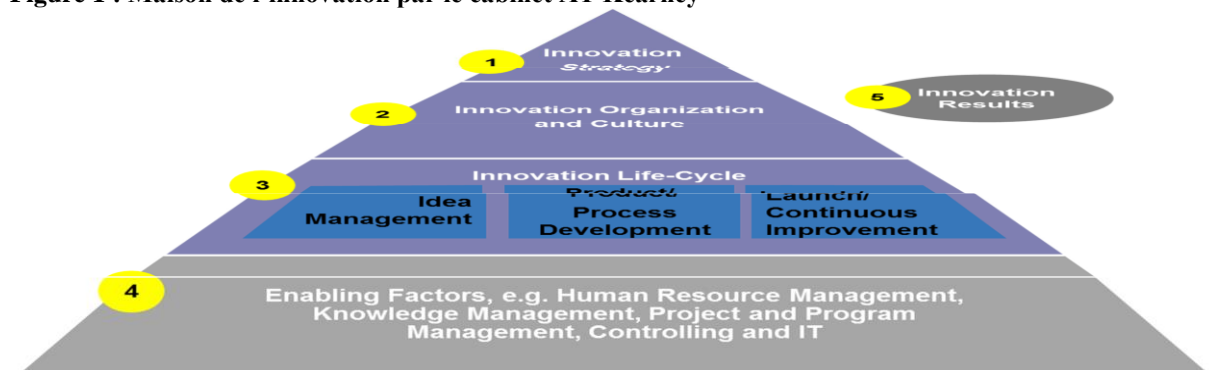
exécutent une fonction non atteinte jusque-là et les innovations qui exécutent une fonction existante mais dans un autre domaine. Cependant, il ne distingue pas les produits nouveaux de ceux qui ne le sont pas car selon lui, il n'y a pas de définition de l'innovation qui peut répondre de manière satisfaisante à cette question, à moins de la relier à la perception du consommateur et d'accepter la majorité des opinions des consommateurs sur ce qui est une innovation ou pas.

### **3. MANAGEMENT DE L'INNOVATION COMME PROXY DE LA PERFORMANCE**

Innover nécessite en premier lieu de déterminer une stratégie d'innovation (niveau 1), définir une vision du futur, des objectifs et enjeux associés. L'implémentation de cette stratégie se décline par la définition d'une culture et d'une organisation (niveau 2). Ensuite, une entreprise doit concrètement définir un processus d'innovation (niveau 3) qui est le processus déployé pour piloter les projets innovants permettant de répondre à la stratégie d'innovation. Le processus d'innovation comprend la génération d'idées, le développement de produits innovants ainsi que la phase de commercialisation. Enfin, ces trois niveaux requièrent des ressources financières, humaines et matérielles ainsi qu'une politique de gestion des connaissances et de propriété industrielle (niveau 4) pour que l'implémentation des quatre niveaux puisse générer des résultats innovants (niveau 5).

Gérer l'innovation nécessite de combiner et d'implémenter ces cinq niveaux et donc principalement de coupler une stratégie d'innovation à un processus opérationnel.

**Figure 1 : Maison de l'innovation par le cabinet AT Kearney**



Le management d'innovation dans un sens plus large est considéré comme déterminant. Amabile et al. (1996) ont défini l'innovation comme: "All innovation begins with creative ideas...we define innovation as the successful implementation of creative ideas within an organization. In this view, creativity by individuals and teams is a starting point for innovation; the first is a necessary but not sufficient condition for the second.". Birkinshaw et al. (2008) ont défini le management de l'innovation comme: "the invention and implementation of a management practice, process, structure, or technique that is new to the state of art and is intended to further organizational goals ».

#### **1. L'ACCEPTABILITE DE L'INNOVATION :**

Dans une perspective similaire au modèle de Gatignon et Robertson (1985), Hauteville (1994) développe un modèle d'acceptation d'un produit par le consommateur, où il cherchait à expliquer la prédisposition favorable à l'acceptabilité d'une innovation non seulement par les caractéristiques individuelles des consommateurs mais aussi par les attributs du produit.

Par les études empiriques qu'il a menées, il confirme les résultats d'autres recherches sur l'innovation, et notamment celle d'Ostlund (1974), à savoir que les attributs perçus ont un rôle plus important dans l'acceptabilité d'un nouveau produit que les variables individuelles. Il

confirme aussi la place prépondérante des habitudes de consommation dans la formation des attitudes, cependant, la mesure de l'attitude à l'égard d'un nouveau produit est déclarative. Elle implique donc peu les répondants ; une mesure permettant davantage l'observation d'un comportement pourrait s'avérer plus intéressante à utiliser pour pallier à une telle limite.

## **2. L'INFLUENCE DU DEGRE DE L'INNOVATION SUR L'ATTITUDE DU CONSOMMATEUR :**

### **2.1. LA QUESTION DE L'ATTITUDE :**

A l'origine, l'attitude est fondamentalement « une dimension de mesure qui permet de situer la position d'un individu par rapport à un objet. Elle a été abondamment exploitée en psychologie sociale et plus particulièrement dans les études ayant trait aux processus de persuasion. Dans sa formulation initiale, l'attitude a très largement été considérée comme une construction mentale unidimensionnelle qui situe des concepts (initialement définis comme des objets de pensée) sur des dimensions de jugement »<sup>2</sup>. L'attitude est supposée donc s'appuyer sur des croyances organisées en un système de valeurs.

### **2.2. L'INNOVATION FACE A L'ATTITUDE :**

Signalons que si les attitudes existent à l'égard des produits perçus dans leur ensemble, elles peuvent aussi exister par rapport aux composantes d'un produit, par exemple (son emballage, ses ingrédients, son prix, sa commodité, son utilisation.). Bien entendu, ces processus sont rarement d'un seul type ; ils sont plutôt une combinaison de plusieurs types. Dans bien des cas, une attitude peut être liée à un mécanisme d'apprentissage dont l'origine est difficilement discernable et qui souvent s'est perdu dans une variété de mécanismes de socialisation (exemple: pourquoi une ménagère a tendance à acheter la marque X, pourquoi un enfant prescrit-il tel ou tel produit à ses parents au détriment d'un autre ?

## **3. LA THEORIE DE LA NON-CONFIRMATION DES ATTENTES :**

### **3.1. L'APPROCHE BASEE SUR LE PRODUIT :**

Tout d'abord, c'est une approche qui appréhende la qualité par le nombre d'attributs possédés par le produit (Abbott, 1955 ; Leffler, 1982). La qualité est ici vue comme une notion précise et mesurable objectivement par le nombre d'attributs présents ou absents. L'amélioration de la qualité passe alors par l'augmentation du nombre d'attributs désirés. Cependant, l'ajout d'attributs est considéré comme coûteux, ce qui explique le prix plus élevé des produits de haute qualité.

Prenant l'exemple de l'agroalimentaire, le prix positionne le produit dans l'esprit du consommateur, finalement, un produit de bonne qualité est forcément un produit de haut de gamme.

### **3.2. L'APPROCHE DE LA PRODUCTION :**

Selon l'approche basée sur la production, la qualité se définit par l'atteinte des exigences de conception et de fabrication comme elles l'ont été spécifiées (Gilmore, 1974 ; Crosby, 1979).



Cette approche se concentre sur les pratiques de production des produits où l'objectif est de fabriquer correctement dès la première fois afin de réduire les coûts. L'excellence est gagnée quand les spécifications sont atteintes. L'amélioration de la qualité passe alors par la réduction des défauts (prévention, contrôle...), générateurs de surcoûts (réparation du matériel de production, surproduction....) (Crosby, 1990).

### **3.3. L'APPROCHE BASEE SUR LA VALEUR :**

L'approche basée sur la valeur lie la qualité aux coûts et au prix. Selon cette vision, un produit de qualité est un produit qui fournit la performance à un prix acceptable ou le niveau de conformité à un coût acceptable (Broh, 1982). Cette approche laisse apparaître la notion de rapport qualité – prix, où la qualité devient un niveau d'excellence abordable.

Cependant, cette définition de la qualité est ambiguë dans le sens où elle se rapproche de celle du concept de valeur (Garvin, 1984), qui est lié à celui de qualité mais qui reste néanmoins différent (Aurier, Evrard et N'Goala, 1998).

A travers ces différentes approches, nous pouvons constater que la qualité est semblable à la recherche d'un certain niveau d'excellence ou de supériorité. Par contre, elles divergent sur la mesure de cette excellence, objective ou subjective, du côté de l'offre ou de celui de la demande. Maynes (1976) suggère d'ailleurs que la qualité objective n'existe pas et que toutes les appréciations de la qualité ne peuvent être que subjectives. Zeithaml (1988) vient renforcer ce point de vue pour qui la qualité objective n'existe probablement pas car la qualité est toujours perçue par une personne qui ne fait qu'émettre une opinion et donc subjective (consommateurs, managers, chercheurs...).

En parallèle, pour évaluer la qualité d'un produit, les consommateurs vont en plus de leurs connaissances et expériences autour du produit, s'appuyer sur ses attributs qui vont servir d'indicateurs de qualité (se reporter au Tableau 1 pour voir des exemples).

**Tableau 1 : Exemples d'indicateurs et d'attributs de qualité**

<b>Indicateurs de qualité intrinsèques</b>	<b>Indicateurs de qualité extrinsèques</b>
Apparence Couleur Forme Taille Structure	Prix Marque Pays d'origine Magasin Information nutritionnelle Information sur la fabrication
<b>Attributs de qualité</b> - Gout - Fraicheur - Commodité - Respect de l'environnement	<b>Attributs de qualité intangibles</b> - Santé, caractère naturel - Salubrité, hygiène - Caractère exclusif, rare. - Conditions de production

*Source : (Oude Ophuis et Van Trijp, 1995)*

Après l'achat, au moment de la consommation, ce sont surtout les attributs d'expérience qui vont servir à l'évaluation de la qualité du produit. A ce stade, les consommateurs sont capables de l'évaluer sur la base de ses performances réelles. L'information, de nature plutôt sensorielle,

perçue lors de la consommation du produit va donc déterminer la qualité expérimentée du produit.

### **3.4. LE MODELE MULTI-ATTRIBUTS :**

Le modèle de départ a été proposé par Fishbein, celui-ci a estimé que les trois composantes classiques de l'attitude (cognitive, conative et affective) faisaient appel à des indicateurs globaux dont il est nécessaire de se doter. Fishbein propose alors un modèle psychologique : l'évaluation globale d'une attitude à l'égard d'un produit, qui comporte plusieurs attributs, est égale à la somme pondérée de chaque attitude à l'égard de chaque attribut (Helfer et Orsoni, 1982).

Toujours dans le cadre d'analyse du comportement du consommateur, Engel, Kollat et Blackwell (1978) ont identifié une liste de critères que les consommateurs retiennent pour l'évaluation des points de vente. Il s'agit principalement des critères liés à la politique du distributeur (localisation, présentation, assortiment, la politique de prix, de publicité, de promotion ou de service) d'un produit, qui comporte plusieurs attributs et qui est égale à la somme pondérée de chaque attitude à l'égard de chaque attribut (Helfer et Orsoni, 1982).

## **III. LE CONCEPT DE LA VALEUR :**

Dans le domaine de la stratégie, Porter (1985) définit la valeur d'une entreprise par le montant qu'un client serait prêt à payer pour le produit ou le service offert. Les activités qui créent de la valeur sont les activités distinctives qui permettent à l'entreprise de performer en affaires.

Plus récemment, Holmén et al. (2007) ont utilisé les termes « innovation opportunities » pour signifier l'ensemble des différents éléments au sein du processus dans lequel les acteurs identifient, agissent et réalisent de nouvelles combinaisons de ressources et de nouveaux besoins du marché pour essayer de tirer bénéfice de leur potentiel économique futur. Selon ces acteurs, la valeur est déterminée en termes économiques et la valeur intangible n'est pas prise en considération.

Prenant l'exemple d'une étude réalisée par Greenhalgh et Rogers (2006) sur la valeur boursière des entreprises britanniques qui indique que, bien que l'innovation soit récompensée par le prix des actions, les retours sur investissement pour les actionnaires sont plus élevés dans les industries moins compétitives. Cependant, les bénéfices et la valeur ne proviennent pas uniquement d'une augmentation des profits ou d'une diminution des coûts d'où la nécessité d'utiliser des mesures d'évaluation basées sur les connaissances « intangibles » et les ressources humaines (Sveiby ; 1997). Autrement, l'innovation peut renforcer la compétitivité mais elle nécessite un ensemble de connaissance et des aptitudes différentes de celles des managers qui gèrent les affaires courantes.

### **1. DIMENSIONS DE LA VALEUR :**

Plusieurs formes de bénéfices et sacrifices, hormis le produit et le prix, ont été identifiés par la littérature (Anderson et Narus, 1990). En pratique, la dimension la plus importante concerne les aspects économiques (réduction des coûts, amélioration des profits, etc.) (Georges et Eggert, 2002) au point que les acteurs considèrent les aspects psychologiques et affectifs comme secondaires. La revue de la littérature (Georges et Eggert, 2002 ; Ulaga et Eggert, 2002, 2006) a permis de mettre en lumière trois dimensions de bénéfices de la valeur perçue :

-Les bénéfices centraux à travers l'offre d'un produit ou service. L'offre consiste en un ensemble de produits physiques et de services complémentaires qui leur sont liés (la livraison à temps).



- Les bénéfices stratégiques offerts par les fournisseurs, traduisent la recherche des clients de relations durables avec les fournisseurs dépassant le simple échange de biens et de services. (Ulaga et Eggert, 2006). Ces derniers permettent à leurs clients d'améliorer leur propre position concurrentielle sur leurs marchés (Ganesan, 1994 ; Kalwani et Narayandas, 1995).
- Les bénéfices personnels : sont liés aux interactions interpersonnelles entourant tout échange économique entre entreprises (Dywer, Schurr et Oh, 1987).

## **2. DE LA VALEUR A LA CREATION DE VALEUR.**

Le rattachement de la création de valeur aux actionnaires se pose sans controverse. En effet, pour les responsables d'entreprise ; la création de valeur est purement actionnariale et donc, ils définissent la création de valeur par rapport aux notions de performance, de rentabilité et de croissance.

Dans la littérature marketing, la notion de la valeur est considérée comme un concept fondamental inhérent à la notion d'échange (Holbrook, 1994). Elle demeure la finalité ultime de cette discipline. (Aurier, Evrard et N'Goala, 1998, 2000 ; Georges et Eggert, 2002 ; Ulaga et Eggert, 2002, 2005, 2006 ; Georges et al, 2003 ; Lefaix-Durand et al, 2006).

Dans le domaine du business to business, la valeur se traduit par le ratio coûts/bénéfices. Le caractère multidimensionnel de la valeur perçue trouve justement sa justification dans les définitions diversifiées de la valeur perçue qui est considérée comme étant un rapport entre les bénéfices perçus obtenus et les sacrifices perçus supportés, ce qui confère un aspect multidimensionnel à la notion de la valeur perçue (Zeithaml, 1988 ; Holbrook, 1994 ; Grisaffe et Kumar, 1998 ; Aurier et al, 1998, 2000, Ulaga et Eggert, 2002, 2005). Néanmoins, ce concept a connu une importance particulière dans la mesure où les produits et services achetés auprès des fournisseurs, permettent aux entreprises d'améliorer l'offre vis-à-vis de leurs propres clients et de renforcer leur position concurrentielle (Anderson et al, 1993).

## **3. LA CREATION DE LA VALEUR EN MARKETING :**

Dans le domaine du marketing relationnel par exemple, des relations étroites entre fournisseurs et clients ne peuvent se nouer que dans la mesure où elles se fondent sur la création et l'échange de valeur entre les deux partenaires. La création de valeur est considérée comme la raison d'être de relations partenariales entre fournisseurs et clients (Anderson, 1995). Les activités créatrices de valeur constituent les éléments de base de création d'un produit qui a une valeur pour les clients. Quant à la marge, c'est la différence entre la valeur totale et l'ensemble des coûts associés à l'exercice des activités créatrices de valeur. Ces dernières sont subdivisées en deux grandes catégories : les activités principales et les activités de soutien. Ces deux sortes d'activités, constituent à travers la manière dont elles sont animées et les mécanismes économiques qui les sous-tendent le socle de l'avantage concurrentiel.

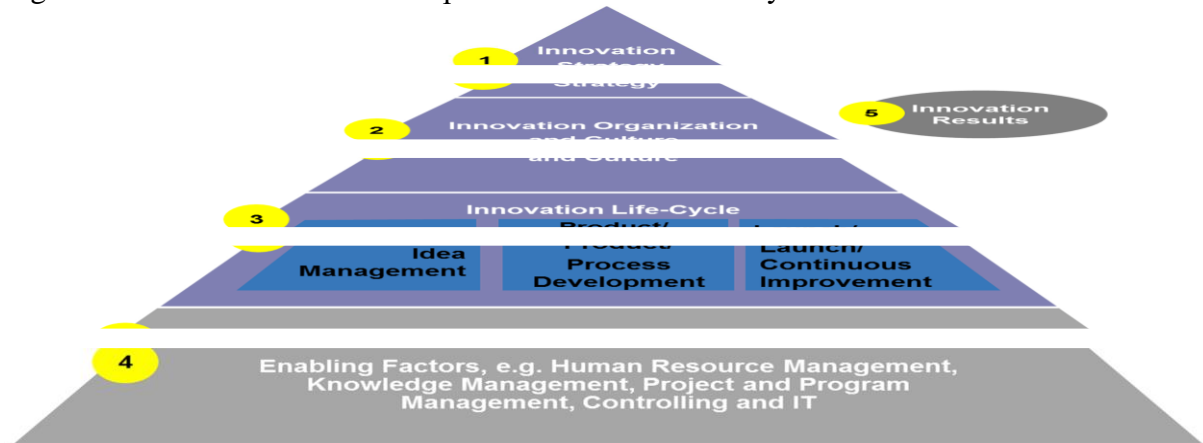
## **4. PRATIQUES MANAGERIALES D'INNOVATION :**

Innover nécessite en premier lieu de déterminer une stratégie d'innovation (niveau 1), c'est à dire définir une vision du futur, des objectifs et enjeux associés. L'implémentation de cette stratégie se décline par la définition d'une culture et d'une organisation (niveau 2). Ensuite, une entreprise doit concrètement définir un processus d'innovation (niveau 3) qui est le processus déployé pour piloter les projets innovants permettant de répondre à la stratégie d'innovation. Le processus d'innovation comprend la génération d'idées, le développement de produits innovants ainsi que la phase de commercialisation.

Enfin, ces trois niveaux requièrent des ressources financières, humaines et matérielles ainsi qu'une politique de gestion des connaissances et de propriété industrielle (niveau 4) pour que l'implémentation des quatre niveaux puisse générer des résultats innovants (niveau 5).

Gérer l'innovation nécessite de combiner et d'implémenter ces cinq niveaux et donc principalement de coupler une stratégie d'innovation à un processus opérationnel.

Figure 1 : Maison de l'innovation par le cabinet AT Kearney



Le management d'innovation dans un sens plus large est considéré comme déterminant. Amabile et al. (1996) ont défini l'innovation comme : "All innovation begins with creative ideas...we define innovation as the successful implementation of creative ideas within an organization. In this view, creativity by individuals and teams is a starting point for innovation ; the first is a necessary but not sufficient condition for the second.". Birkinshaw et al. (2008) ont défini le management de l'innovation comme : "the invention and implementation of a management practice, process, structure, or technique that is new to the state of art and is intended to further organizational goals ».

#### IV. ESQUISSE DE CADRE CONCEPTUEL :

Deux principales définitions sont à retenir à savoir celle de (Galia F, Legros.D 2004) et (Adams et al, 2006 ; Freel, 2000) : l'innovation est devenue une dimension centrale du management de l'entreprise et l'un des facteurs jugés stratégiques pour la croissance des PME, tant au niveau de l'emploi que du chiffre d'affaires. L'objectif est généralement d'améliorer les prestations offertes aux clients et de répondre à de nouveaux besoins.

C'est une réflexion qui repose sur des compétences d'interface entre les deux environnements de l'entreprise : en interne, les activités de recherche et développement (R&D) et le marketing ; en externe, les utilisateurs du bien et les concurrents, sources de nouvelles opportunités et donc c'est la façon dont on gère cette innovation qui rend le produit avec ou sans valeur. Ainsi, La définition que nous avons retenue du management de l'innovation est celle qui le qualifie « d'ensemble des actions conduites, des choix effectués et des structures mises en place (...) pour favoriser l'émergence, décider du lancement et mener à bien des projets innovants » (Fernex-Walch & Romon 2010). Par ailleurs, il est important que les entreprises développent des politiques d'innovation incitatives de manière à bénéficier de sa synergie qui lui est interne sans toutefois négliger l'apport du potentiel et de l'expérience de leurs clients.

Nous constatons que les définitions d'une innovation proposées par les différents auteurs sont assez proches les unes des autres, même s'ils apportent certaines précisions et finesses à la définition. La principale distinction qui peut être faite dans les définitions est celle du point de vue adopté, degré de nouveauté pour l'entreprise ou degré de nouveauté pour le consommateur.

Il ressort aussi que la dimension technologique semble être une caractéristique importante dans la définition de l'innovation. Nous nous joignons à l'approche de Gobeli et Brown (1987) et de Veryzer (1998) c'est-à-dire, nouveauté des bénéfices plus ou moins perçue par les consommateurs. En effet ; Nous venons de voir que l'innovation se définit par les bénéfices perçus par (Nouvelle technologie et/ou nouvelles fonctionnalités pour les consommateurs).

## **V. PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE :**

### **1. PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE :**

Une brève lecture de la littérature sur l'innovation et la compétitivité des entreprises soucieuses de créer de la valeur au profit de ses clients nous fait sortir certains éléments de questionnement. Par conséquent, La suite de la recherche devrait permettre d'explorer le champ de l'innovation, d'approfondir les liens existant entre l'innovation produit et la création de la valeur client. Ainsi, c'est ma conception personnelle, que je présenterai :

**Comment la pratique d'innovation produit crée de la valeur pour le client et quel est  
l'impact de cette innovation sur la création de la valeur à l'égard de ce client ?**

Dans cette conception, la problématique de recherche se limite à l'exposé de l'ensemble complexe des problèmes que l'on va se donner comme objet de recherche.

## **5. QUESTIONS DE RECHERCHE :**

Afin de répondre à cette question, plusieurs questions de recherche s'imposent :

1. Quels sont les antécédents de l'innovation produit ? Quelles sont les déterminants d'un processus d'innovation pour une entreprise dans un contexte marocain ?
2. En termes d'innovation, parle-t-on de processus décisionnel ou bien de décision managériale ? Dans quelle mesure parle-t-on d'innovation créatrice de valeur client ?
3. Peut-on dire que la performance d'un nouveau produit réside dans la capacité à créer de la valeur pour le client ? et comment cette innovation crée-t-elle de la valeur pour le client ?
4. Comment peut-on mesurer la valeur ajoutée produit ? Quels sont les facteurs de succès perçus pour une innovation produit ?

## 6. METHODOLOGIE ENVISAGÉE :

**Tableau n° 2. Tableau récapitulatif de la méthodologie et de la démarche de la recherche**

	<i>Choix</i>	<i>Justification</i>
<b>PÔLE THÉORIQUE</b>		
Mode de Raisonnement	<i>Hypothético-déductif</i>	Tester les liens et hypothèses du modèle des antécédents de l'innovation (Parashar and Singh, 2008) : (H1) Les antécédents du processus influence le management (H2) L'innovation influence le processus de création des entreprises marocaines.
Dimension de la recherché	<i>Test</i>	Tester le modèle en confrontant deux de ses hypothèses fondamentales à la réalité empirique de l'innovation.
<b>PÔLE MÉTHODOLOGIQUE</b>		
Méthode	<i>Design exploratoire</i>	Pour comprendre ce phénomène dans son ensemble, et dans sa complexité.
La collecte des données	<i>Méthode qualitative :</i> -Recherche documentaire -Observation -Interviews non structurés	Pour analyse en profondeur la pratique d'innovation tout en le plaçant dans son contexte. Cela nous permettrait de dégager les variables managériales.
	<i>Méthode quantitative:</i> -Questionnaire	Pour vérifier la présence et estimer la force des valeurs fournies par l'étude qualitative
<b>PÔLE ÉPISTÉMOLOGIQUE</b>		
Position épistémologique	<i>Interprétativiste</i>	Au niveau de la phase qualitative, interpréter et analyser les perceptions des participants pour en sortir des variables managériales qui les traduisent.
	<i>Post-positiviste</i>	Se déplacer vers le <i>post-positivisme</i> dans la phase quantitative, afin de mesurer l'importance des variables managériales détectées dans la phase qualitative tout en prenant en considération le contexte de l'étude et en se détachant des sujets étudiés.

Source : Notre figure, adapté du tableau de Synthèse des choix méthodologiques et épistémologiques (vanderlinden, 2007),

## SYNTHESE

Après cette synthèse des principaux modèles traitant cette problématique de l'innovation produit comme pratique managériale et son inter connectivité avec la valeur que l'entreprise tend de créer pour le client, Nous pouvons dire que les entreprises recherchent des innovations sous toutes leurs formes car elles leur permettent d'accroître leur compétitivité soit par une meilleure maîtrise des coûts, soit parce qu'elles disposent d'un monopole (temporaire ou durable) sur le marché. L'innovation détermine donc la stratégie de l'entreprise.

La maîtrise de l'innovation permet à certaine entreprise de pénétrer le marché alors que d'autres disparaissent faute d'avoir su se moderniser. Le degré d'innovation d'un secteur conditionne donc le niveau des barrières à l'entrée de nouveaux concurrents. Cependant, le chef d'entreprise doit garder présent à l'esprit que l'innovation réclame des structures capables d'assumer les risques techniques, financiers, commerciaux, humains et juridiques qui lui sont liés.

Bien évidemment le contexte de l'innovation au Maroc a profondément changé depuis quelques années, mais le comportement des grandes entreprises marocaines favorable à l'innovation n'est pas très apprécié, faute de souplesse de l'organisation, de liberté de travail et d'initiative laissées aux salariés

La diffusion accélérée de nouvelles technologies de l'information, les changements continus, qui exigent des adaptations permanentes se révèlent être un défi pour l'ensemble des firmes composant notre tissu productif, certes, mais la question à se poser est que si l'innovation produit crée de la valeur, quels sont les outils adéquats à le faire et comment peut-on créer une culture d'innovation pérenne, au sein des entreprises marocaines se montrant réticentes à tout type de changement qui peut impliquer une nouvelle organisation, voire des coûts supplémentaires?

### **6.1. LIMITES DE LA RECHERCHE :**

Sur le plan théorique, nous avons cherché à faire ressortir les déterminants de l'innovation produit en particulier selon les approches géographique, économique, sociologique. Ce faisant, nous avons passé sous silence d'autres aspects et d'autres approches de l'innovation : les déterminants psycho-sociologiques, culturels, historiques, etc. La littérature de l'innovation nous montre bien des théories que nous n'avons pas pu traiter au cours de cette communication. La nécessité de l'expertise et l'ampleur de la tâche ne nous ont pas permis de toucher à tous ces aspects ; certes mais ce qui reste à mener lors du volet empirique pourra combler ces lacunes d'affinement d'informations.

Sur le plan méthodologique, nous sommes toujours en phase d'exploration et donc affiner d'avantage notre étude s'avère intéressante ; question d'affiner aussi el champ à cerner mais aussi la problématique à traiter.

### **CONCLUSION :**

En partant de l'idée que la croissance des PME au Maroc passe inéluctablement par l'innovation, nous cherchons, éventuellement à travers l'étude empirique, les facteurs qui concourent à la performance de nouveaux produits, autrement, comment cette pratique managériale crée de la valeur pour le client. Pour ce faire, notre approche consiste en une étude de l'influence de l'innovation dans le but de ressortir les ressources probables que doivent mobiliser les PME pour y parvenir. Dans l'analyse en termes de concurrence par exemple, la valeur fait allusion aux prix que l'entreprise peut obtenir de la vente de son produit et du volume qu'elle peut vendre. Et sur ce point, la chaîne de valeur est un outil très précieux, en fournissant la totalité de la valeur à savoir les activités qui sont à la source de création de valeur.

**BIBLIOGRAPHIE :**

- Adams, R., J. Bessant et R. Phelps (2006), Innovation management measurement: A review, *International Journal of Management Reviews*, vol. 8, n° 1, p. 21.
- Adams, W.C., Bernauer, E.M., Dill, D.B., & Bomar, J.B. (1975). « Effects of equivalent sea level and altitude training on V02max and running performance ». *Journal of Applied Physiology*, 39, 262-266.
- Amable B., E. Ernst and S. Palombarini [2003] « Comment les marchés financiers peuvent-ils affecter les relations industrielles ? Une approche par la complémentarité institutionnelle ». *L'Année de la régulation*. N°6, 271-288.
- Anderson J.C. & Narus J.A (1990), a Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 4, 1, 42-58.
- Anderson J.C., Jain C. & Chitagunta P. K. (1993), Customer Value Assessment in Business Markets, a State of Practice Study, *Journal of Business to Business Marketing*, 1, 1, 3-29.
- Anderson J.C. (1995), Relationship in Business Markets, Exchange Episodes, Value Creation and their Empirical Assessment, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 346-350.
- Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G. (1998), La valeur d'un produit du point de vue du consommateur, *Acte des 12ème Journées Nationales des IAE*, 199-212.
- Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G. (2000), Valeur de consommation et valeur globale, une application au cas de la consommation cinématographique, *Acte du 16ème Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Montréal, 16, 151-162.
- KOTLER, K. KELLER, D. MANCEAU, B. DUBOIS, *Marketing Management*, 12 ème édition, Pearson Education, 2008.
- Baker, Michael J., *Marketing's domain*, Emerald Group Publishing Limited, 2008.
- Bordenave Richard, « Marque et consommateur », collection « pratiques d'entreprises », édition EMS « management et société, 2004,
- BREE Joel, *l'enfant et la publicité*, Dunod, Paris, 2006, 2010.
- BREL JOEL, *le comportement du consommateur*, Dunod, Paris, 2006, 2010.
- Bourdieu, P (1980), *Le Capital Social*. Notes Provisoires, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 3, pp.2-3
- Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008), "Management Innovation", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, n°4, p. 825-845.
- Cacomo (2005), *L'épopée de l'innovation, innovation technologique et évolution économique*, l'Harmattan.
- DAMAY Coralie, *Quand l'enfant prend ses marques ... Il bouscule les conventions*, EMS édition, 2011, la cible des enfants, ça éxiste ou pas
- Daft L.R. (2000), "A Dual-Core Model of Organizational Innovation", *The Academy of Management Journal*, Vol 21, N2.
- Damanpour, F. & Evan, W. M. (1984), Organizational Innovation and Performance : The Problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3): 392-409.
- Damanpour, F. (2010), « An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and Market Competition on Product and Process Innovations ». *British Journal of Management*, 21: 996-1010.
- Dess G.G., Lumpkin G.T., Covin J.G., (1997), "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance : Test of Contingency and Configurational Models", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 9, p. 677-695.
- Dwyer R.F., Sschrur P.H. et Oh S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Edvinsson, L., Dvir, R., Pasher, E., (2004), *Innovations : the new unit of*



- analysis in the knowledge era-the quest and context for innovation efficiency and management of IC. *Journal of Intellectual Capital* 5 :1, 40-58.
- Johansson B., C. Karlsson et M. Backman (2007), *Innovation policy instruments*, CESIS Electronic Working Paper Series, 105.
- Ganesan S. (1994), *Determinants of a Long-Term Operation in Buyers-Sellers Relationships*, *Journal of Marketing*, 58, 2, April, 1-19.
- GaliaF., Legros D. (2004) "Complementaries between obstacles to innovation : evidence from france", *Research Policy*, 33, 1185-1199.
- Grisaffe D.B. & Kumar A. (1998), *Antecedents and Consequences of Customer Value, Testing and Expanded Framework*, MSI Working Paper, 98-107, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Georges L. & Eggert A. (2002), *Elaboration et test d'un modèle explicatif de l'impact du manager de compte clés sur la création de valeur perçue par les clients clés*, Acte du 18ème Congrès de l'Association Française de Marketing, Lille, 2, 63-86.
- Georges L., Eggert A. et N'Goala G. (2003), *Impact de la communication des managers de comptes clés sur la valeur perçue et la satisfaction des clients clés, une étude empirique auprès des acheteurs de produits industriels*, Acte du 19ème Congrès International de l'Association Française de Marketing, Tunis, 1-18.
- Greenhalgh, C. et Rogers, M., (2006), *The value of innovation : The interaction of competition, R&D and IP*, *Research Policy*, 35, 562-580.
- H,Assael., *Consumer Behavior and Marketing Action*, 4e édition, 1992, Boston, Kent Publishing Company
- Holmén, M., Magnusson., M, McKelvey, M., (2007), *What are Innovative Opportunities ?* *Industry and Innovation*, 14 :1, 27-45.
- Holbrook M.B. (1994), *the Nature of Customer Value*, In Rust, R.T. and Oliver, R.L., *Service Quality : New Directions in Theory and Practice*, Thousand Oaks : Sage Publications.
- Hausman, A (2005). "Innovation among small business : theory and propositions for future research", *Industrial Management Marketing*, vol.34, p.773-782.
- Kalwani M.U. & Narayandas. N. (1995), *Long-Term Manufacturer – Supplier Relationships, Do They Pay Off for Supplier Firms?* , *Journal of Marketing*, 59, 1-16.
- LENDREVUE J ; LINDON D., *Mercator, théories et pratiques en marketing.*, 6 édition, Dalloz, 2000, 755 pages
- Miller D., (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, 29, p 770-791.
- Mohiedline et Murat (2011), *Motivations et déterminants de l'innovation technologique:Un survol des théories modernes*, Cahiers du GREThA, <http://ideas.repec.org/p/grt/wpegrt/>
- Mohieddine R (2011), *Déterminants du comportement d'innovation des entreprises en Tunisie*, Thèse de doctorat, Université Montesquieu-Bordeaux IV
- Mongo M (2012), *Les déterminants de l'innovation dans les services : une analyse à partir des formes d'innovation développées*, WP, GATE, Lyon St Etienne.
- Muratore Isabelle, e-theque, 2008, *le marketing des enfants, Qu'est ce qui influence le comportement de l'enfant ?* p : 32-49.
- OCDE (2005), *La mesure des activités scientifiques et technologiques. Principes directeurs pour le recueil l'interprétation des données sur l'Innovation*. Manuel d'Oslo, 3ème édition, Paris.
- Lumpkin G.T., & Dess G.G., (2001), "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance", *Journal of Business Venturing*, 16, p. 429-51.
- Schumpeter J. (1911), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Berlin, Duncker und Humblot.

- Thomke, S., (2006), Capturing the real value of innovation tools, MIT Sloan Management Review, 47 :2, 23-32.
- Srholec M. et B. Verspagen (2008), The voyage of the beagle in innovation systems land. Explorations on sectors, innovation, heterogeneity and selection, TIK working paper on innovation studies 20080220
- Soumia et Khalid (2006), Le processus d'innovation dans les PME Algériennes formes d'innovation développées, WP, GATE, Lyon St Etienne
- SOLOMON Micheal, (Comportement du consommateur, 6 édition, 2000
- Uлага W. et Eggert A. (2005), Relationship Value in business Markets, The Construct and its Dimensions, Journal of Business to Business Marketing, 12, 1, 73-99
- Uлага W. et Eggert A. (2006), Value-Based Differentiation in Business Relationships, Gaining Key Supplier Status, Journal of Marketing, January, 70, 119-136.
- URVOY Jean Jacques, « Packaging : Toutes les étapes du concept au consommateur », édition d'organisation, 2008, le packaging et les nouveaux consommateurs.
- Torres. O (1999), Les PME, Editions Flammarion, collection DOMINOS.
- Uлага W. et Eggert A. (2002), La création de valeur dans les relations entre fournisseurs et clients, proposition d'une échelle, Acte du congrès de l'Association Française de Marketing, Lille, 261 279.
- Van de Ven, A.H. (1986), "Central problems of the Management of innovation", Management Science, Vol. 32, 5, p590-607.
- Veryzer, R., (1998). Discontinuous Innovation and the New Product Development Process, The Journal of Product Innovation Management, 15, 304-321.
- Wallobwa, N.D; Ngugi, J.K et Chepkulei, B (2013), Effect of the type of innovation on the growth of small and medium enterprises in Kenya : a case of garment enterprises in Jericho, Nairobi, European Journal of Management Sciences and Economics 1(2), 49-57.
- Yogo et Ondoua (2012), Capital social et performance des entreprises au Cameroun, Rapport de Recherche FR-CIEA ;
- Abramovitz, M. (1956), "Resources and Output Trends in the United States since 1870", American Economic Review, 46, 5-23.
- Acemoglu, D. (1995), "Reward structures and the allocation of talent", European Economic Review, 39, 17-33.
- Acemoglu, D., Aghion, P., Griffith, R. et Zilibotti, F. (2003), "Vertical Integration and Technology : Theory and Evidence", mimeo MIT.
- Acemoglu, D., Aghion, P., Lelarge, C., Van Reenen, J. et Zilibotti, F. (2007), "Technology, Information and the Decentralization of the Firm", Quarterly Journal of Economics, 122(4), 1759-1799.
- Acemoglu, D., Aghion, P., Lelarge, C., Van Reenen, J. et Zilibotti, F. (2006), "Technology, Information and the Decentralization of the Firm", NBER Working Paper, n°12206.
- Acemoglu, D., Aghion, P. et Zilibotti, F. (2003), "Distance to Frontier and Vertical Integration", Watzlawick, J. H. Beavin, D. don Jackson, 1999, Une logique de communication, Paris, Le Seuil.
- Journal of the European Economic Association, Papers and Proceedings, vol. 1, 630-638.
- Acemoglu, D., Aghion, P. et Zilibotti, F. (2006), "Distance to Frontier, Selection and Economic Growth", Journal of the European Economic Association, vol. 4, 37-74.
- Acemoglu, D. et Zilibotti, F. (1999), "Information Accumulation in Development", Journal of Economic Growth, 4, 5-38.
- Adams, J. et Jaffe, A. (1996), "Bounding the Effects of R&D : an Investigation using Matched Establishment-Firm Data", RAND Journal of Economics, 27(4), 700-21.

- Aghion, P., Bloom, N., Blundell, R., Griffith, R. et Howitt, P. (2005), "Competition and Innovation : An Inverted U Relationship", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 120(2), pp. 701-728.
- Aghion, P., Blundell, R., Griffith, R., Howitt, P. et Prantl, S. (2004), "Firm Entry, Innovation and Growth : Theory and Micro Evidence", *Review of Economics and Statistics*, forthcoming.
- Aghion, P., Burgess, Redding, S. et Zilibotti, F. (2005), "Entry Liberalization and Inequality in Industrial Performance", *Journal of the European Economic Association*, 3(2-3), 291-302.
- Aghion, P. et Cohen, E. (2004), "Education et Croissance", *Rapport du CAE*, Paris, La Documentation Française.
- Aghion, P., Harris, C., Howitt, P., et Vickers, J. (2001), "Competition, Imitation and Growth with Step-by-Step Innovation", *Review of Economic Studies*, 68, 467-492.
- Aghion, P. et Howitt, P. (1992), "A Model of Growth Through Creative Destruction", *Econometrica*, 60, 323-351.