



**Agrément/Habilitation**

**N° HA-2022 19MESRI/ANAQ-SUP/SE/DIPriv/nmf**

**DEPARTEMENT : Institut MERCURE**

**SPECIALITE Gestion**

## **MEMOIRE**

Présenté par

**Kadiatou Barry**

Pour l'obtention du diplôme de

**Licence Professionnelle Finance-Comptabilité**

**Sujet : L'apport de l'innovation sur la rentabilité financière des PME**

<b>Président du jury : Dr Malick MANE</b>	<b>Docteur en sciences économiques</b>	<b>SUPDECO</b>
<b>Encadreur : Chris Gaël MALONGA</b>	<b>Intervenant en comptabilité</b>	<b>SUPDECO</b>
<b>Membre du jury 1 : Mr Cheikh Papa T. DIOUF</b>	<b>Intervenant finance</b>	<b>SUPDECO</b>
<b>Membre du jury 2 : Mr Saturnin TOUDONOU</b>	<b>Intervenant en comptabilité</b>	<b>SUPDECO</b>

**Année 2021-2022**

## **DEDICACE**

Je dédie ce travail :

A ma très cher mère **Fatoumata Sylla** pour tout l'amour et le soutien qu'elle m'a accordé et l'encouragé durant ces années d'études.

Qu'elle trouve ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

A ma famille, mes proches et à ceux qui me donnent de l'amour et de la vivacité.

A tous mes amis qui m'ont toujours encouragé, et à qui je souhaite plus de succès.

A tous ceux que j'aime

## **REMERCIEMENTS**

Mes sincères remerciements s'adressent :

A tout le personnel du **Groupe SUP de CO**, administration-Enseignants et en Particulier à tous les professeurs qui ont contribué à notre formation.

A **Mr CHRIST MALONGA** mon encadreur pour son effort qu'il a Déployé dans ce projet, ces conseils, son encouragement, son Encadrement sérieux et son soutien moral. L'attention dont il a fait Preuve à l'égard de mes travaux et les conseils qu'il m'a prodigué m'ont été très utiles.

A tous mes parents et amis qui m'ont aidé dans l'anonymat.

A tous ceux et celles, qui de près ou de loin, ont permis par leurs Conseils et leurs compétences la réalisation de ce mémoire.

MERCI à tous et à toutes

## LISTE DES SIGNES/ABREVIATIONS

PME	Petite et Moyenne Emprise
ROA	Return non asset
ROS	Return on equity
MP	Marge de profit
PIB	Produit intérieur brut
UE	Union européenne
VA	Valeur ajoutée
CA	Chiffre d'affaires
LPS	Lettre de politique sectorielle
PMI	Petite et Moyenne Industrie
ADEPME	Agence de Développement et d'Encadrement des petites et Moyennes Entreprises

## LISTE DES TABLEAUX / SCHEMAS

Tableau 1: Etes-vous une PME .....	26
Tableau 2: Les idées peuvent provenir .....	28
Tableau 3: L'innovation peut s'agir .....	28
Figure 1: voie d'accès à l'innovation.....	13
Figure 2: Les différents programmes d'innovation des entreprises .....	15
Figure 3: secteur d'activité.....	26
Figure 4: Chiffres d'affaires.....	27
Figure 5: Introduction de l'innovation .....	27
Figure 6: Les entreprises qui n'innovent pas courent le risque .....	28
Figure 7: Facteur qui freine l'innovation de l'activité de l'entreprise.....	29

# SOMMAIRE

DEDICACE .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES SIGNES/ABREVIATIONS .....	III
LISTE DES TABLEAUX / SCHEMAS .....	IV
SOMMAIRE .....	V
INTRODUCTION .....	1
PREMIERE PARTIE : .....	3
CADRE THEORIQUE REVUE DE LITTERATURE .....	3
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE .....	4
1. CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE.....	4
2. CADRE DE L'ETUDE .....	5
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE .....	7
1. CADRE CONCEPTUEL .....	7
DEUXIEME PARTIE : .....	20
CADRE METHODOLOGIE ET CADRE ANALYTIQUE .....	20
CHAPITRE 1 : CADRE METHODIQUE .....	21
1. PRESENTATION DU DOMAINE DE L'ETUDE .....	21
CHAPITRE 2 : CADRE ANALYTIQUE.....	26
1. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS .....	26
2. VERIFICATION DES HYPOTHESES .....	33
CONCLUSION .....	35
BIBLIOGRAPHIE .....	I
WEBOGRAPHIE.....	I
ANNEXES .....	II
ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE.....	II
TABLE DES MATIERES .....	IV

## INTRODUCTION

Le Sénégal dans le cadre de son développement économique et social, a misé entre autres priorités, sur la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (PME). A ce titre, la PME a été identifiée comme un des leviers essentiels en ce sens que les effets sur le reste de l'économie en termes de création d'emplois, de diversification de la production, d'utilisation des ressources productives locales sont réels.

La PME constitue un point puissant du secteur privé, représente actuellement 80 à 90% du tissu économique des entreprises et concentre environ 30% des emplois au Sénégal. La charte de la PME approuvée par tous les partenaires au développement indique qu'en matière de financement, il est envisagé de mettre en œuvre une démarche novatrice avec les systèmes classiques d'accès au crédit bancaire, mais aussi avec une implication de plus en plus importante du secteur de la micro finance.

Face à quasi absence de financement de la PME par le système bancaire classique, le Sénégal fait un choix consistant à privilégier l'émergence de projets de toute nature dont la finalité est l'appui à la création et au développement de la PME. Cette initiative vise deux objectifs :

D'une part, inciter le secteur bancaire à apporter des concours financiers à la PME en contribuant à la réduction du risque de crédit face à cette clientèle particulière qui ne remplit pas généralement les conditions exigées par les banques (nous pouvons citer l'absence de garanties réelles).

D'autre part, à ouvrir des guichets pouvant gérer directement les besoins de la PME en tenant compte de ses faiblesses.

Au cours de ces dernières années, on assiste à la croissance rapide des intermédiaires financiers de proximité encore appelés systèmes financiers décentralisés ou institutions de partenaires extérieurs.

Malgré ces efforts, la question de la création et du développement de la PME n'est pas encore réglée pour deux principales raisons :

Au niveau des activités mises en œuvre, on a plutôt assisté à une absence de diversification, à une méconnaissance des créneaux porteurs, à un certain manque d'imagination, à une reproduction à l'identique et en masse d'activités dans des créneaux souvent saturés provoquant ainsi une forte concurrence et une diminution de la rentabilité du secteur. La surproduction et la commercialisation en interne (niveau local) qui semblent être l'activité privilégiée des PME, favorise la concentration et abat inexorablement les prix, par conséquent ne concourent ni à la

performance, ni à la compétitivité. On se retrouve alors face à une insuffisance de financement aussi bien pour la création que pour le financement dudit secteur.

Le secteur de la micro finance, malgré sa croissance, est en proie à un certain nombre de faiblesses qui constituent autant de contraintes à sa capacité à appuyer la PME (difficulté d'accéder à des ressources financières stables et suffisantes, manque d'expérience dans le secteur d'activité, ressources humaines parfois insuffisamment formées, manque de professionnalisme).

Mais, il semble que c'est le secteur de la micro finance qui est le mieux approprié pour la résolution de toutes ces faiblesses. Pour ce faire, les institutions financières ont développé des politiques tels que la proximité, les produits appropriés, l'amélioration des conditions et modalités d'accès, etc.

Au niveau des renforcements des capacités dans le secteur privé, le poids marqué par les PME a permis à l'Etat sénégalais ainsi qu'aux autorités monétaires et les partenaires au développement de mettre en place un ensemble de dispositif institutionnel et de soutien des initiatives privées.

Les différentes stratégies mises en œuvre ont accordé une place à la problématique du financement de la PME.

En dépit de tout ce qui précède, nous tenterons tout au long de notre étude de relater les innombrables contraintes que rencontrent les PME ainsi que les ébauches de solutions pour accéder aux financements.

Dans cette optique, notre étude s'articulera autour de trois parties dont la première traitera des cadres théorique et méthodologique tandis que la deuxième permettra la clarification des notions de PME et d'institution de micro finance suivie d'une analyse des contraintes et des besoins réels de financement de la PME. Pour enfin terminer par une troisième partie qui consistera à la résolution d'un cas pratique suivi de suggestions et recommandations

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE REVUE DE LITTERATURE**

# Chapitre I : Cadre théorique

## 1. Contexte et problématique

### 1.1 Contexte

Ce chapitre va nous permettre d'aborder le cadre théorique du sujet et la méthodologie de recherche et d'investigation.

Les innovations financières qui sont à l'origine des révolutions technologiques, sont considérées comme un facteur essentiel pour assurer le développement des différents acteurs intervenants sur le marché. En effet, face à un environnement de plus en plus évolutif l'innovation financière est définie comme la solution magique pour répondre aux différentes mutations de l'environnement. Elles sont utilisées par les banques comme des variables stratégiques afin d'être aptes à affronter dans des conditions favorables la concurrence. En outre, les innovations financières sont devenues un moyen essentiel pour améliorer la performance et maintenir l'efficacité des banques sur le marché, voir Batiz-Lazo et Woldesenbet, (2006).

Ainsi, ce chapitre sera réparti de la manière suivante. La première section présente l'innovation financière. La deuxième section s'articule autour des fondements théoriques relatifs au concept d'innovation financière. La troisième section met l'accent sur l'innovation financière dans les banques. Enfin, la quatrième section met l'accent sur l'innovation financière dans le secteur bancaire.

Face au phénomène de la mondialisation les entreprises notamment les PME sont en perpétuelles améliorations pour songer à être performant et attirer la clientèle pour accroître leur profit. Cependant, connaître la rentabilité de son entreprise est important car elle permet de montrer si l'activité de l'entreprise est rentable et pour cela il faut des techniques innovatrices qui pourront rendre compétitive l'entreprise. Selon certaines études, les entreprises doivent sans cesse s'améliorer, innover pour réussir. Il y a 25 ans, John BALDWIN éminent chercheur au Canada a examiné les différences dans les stratégies des petites et moyennes entreprises les plus prospères. Il en a conclu que les activités liées à l'innovation étaient le facteur de réussite le plus important.

Les entreprises qui réussissent mieux sont beaucoup plus susceptibles que leurs homologues moins prospères d'offrir les plus récents produits et services et de le faire au moyen des dernières technologies. Elles consacrent également plus de temps et de ressources à déterminer ce qu'elles pourraient améliorer et à distancer la concurrence.

Le monde des affaires évolue plus rapidement que jamais, et force est de constater que l'innovation est plus qu'un mot à la mode.

## 1.2 Problématique

Engagement dans ces activités génératrices de croissance. D'ailleurs, nombre d'études ont démontré que l'innovation contribue à la création de richesse, à la création d'emplois et à la performance des entreprises. Cette pression sur l'innovation occulte toutefois l'une des principales caractéristiques de cette activité, soit l'incertitude et les risques qui lui sont associés et qui contribuent à un taux élevé d'échec.

Toute entreprise qui se livre à des activités d'innovation doit donc faire face à des degrés plus ou moins élevés d'incertitude. Par définition en effet, l'innovation revêt un caractère de nouveauté, c'est-à-dire quelque chose qu'on ne faisait pas ou que l'on faisait différemment auparavant et qu'il faut maintenant apprendre ou réapprendre à faire. L'innovation requiert du changement et demande aux personnes de modifier le statu quo. L'innovation exige aussi le déploiement d'une large diversité de ressources et d'actions dont les multiples interactions rendent le processus complexe, tel que dit plus haut, alors que des échecs peuvent survenir à tout moment durant celui-ci.

Depuis plusieurs années, les États de tous les pays misent de plus en plus sur les PME et leurs capacités d'innovation pour assurer la vitalité économique de leur région. Parce qu'elles sont considérées comme flexibles et qu'elles peuvent s'adapter rapidement aux modifications de l'environnement, les PME sont au cœur d'un certain nombre de politiques publiques qui visent à stimuler leur taux d'innovation.

## 2. Cadre de l'étude

Dans cette partie il sera question de soulever des idées qui permettront d'avoir une vision claire du sujet. Il s'agira d'abord de poser les questions de recherche, ensuite énumérer les objectifs de recherche avant de terminer par les hypothèses de recherche.

### 2.1 Questions de recherche

Question principale : quels sont les effets de l'innovation sur la croissance des pme ?

Dans cette question principale nous tenterons de répondre tout au long de notre recherche.

- Quel sont les critères d'appréciation de la capacité de l'innovation ?
- Quels est le degré d'innovation des pme sénégalaises ?
- Quels sont les stratégies d'amélioration de la rentabilité financière ?

### 2.2 Objectifs de recherche

L'objectif principal : Analyser l'effet de l'innovation sur les pme

De cet objectif principal donnons les objectifs suivants :

- Identifier les critères

- Définir le degré d'innovation
- D'élaborer les stratégies

### 2.3 Hypothèses de recherche

Notre travail portera sur trois (3) hypothèses fondamentales libellées comme suit :

Quels sont les avantages de l'innovation ?

- ❖ La capacité de l'innovation influence positivement la performance de l'entreprise  
L'innovation engendre des dépenses aux activités des entreprises : rechercher et développement ; acquisition des immobilisations incorporels et achat des machines.
- ❖ Globalement les pme qui innovent et qui accompagne leurs innovations par des pic ont des performances plus importantes que celle qui n'innoves pas, même si cette différence est faible.
- ❖ L'innovation se doit de couvrir toutes l'activité de l'entreprise enfin d'améliore la rentabilité.

## CHAPITRE 2 : Revue de littérature

Après avoir répondu au pourquoi de notre étude dans le premier chapitre, il faudra déterminer le cadre conceptuel, délimiter le deuxième point revu de littérature.

### 1. Cadre conceptuel

Dans ce cadre, nous passons des notions d'innovation sur la rentabilité financière, controverses définitionnelles de la PME ainsi que le soutien et la protection interne de l'innovation des entreprises.

#### 1.1. Définition de la PME

Plusieurs définitions se rattachent à la notion de PME. La définition qui a attiré notre attention est celle retenue par la charte des PME qui régit l'ensemble des PME situées sur le territoire sénégalais.

Selon la charte des PME au Sénégal, ce concept englobe la Petite Entreprise (PE) et la Micro Entreprise (ME).

La Petite Entreprise est caractérisée par :

- Par un effectif compris entre un (1) et vingt (20) employés, la tenue d'une comptabilité allégée ou de trésorerie certifiée par la structure de gestion agréée (SGA) selon le SYSCOA ;

La Moyenne Entreprise répond quant à elle aux critères suivants :

- Un effectif inférieur ou égal à deux cent cinquante employés (250) ;
- La tenue d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal (SYSCOA) et certifiée par un membre inscrit à l'ordre national des experts comptables et comptables agréés (ONECCA) ;
- Chiffre d'affaires annuelle hors taxe inférieur à un milliard.

Il faut noter que la qualité de PME est attribuée sur demande expresse de l'entreprise, si elle répond aux conditions relatives à sa classification. Cette qualité attribuée pour une durée de cinq (5) ans peut être retirée à l'entreprise après constatation de non-respect des engagements ou en cas de fraude avérée.

Les PME étant à des niveaux de développement et d'activités différents, un schéma a été proposé les classant en trois catégories :

- ✓ Catégorie 1 : celles qui sont en création dans des créneaux porteurs mais dont les promoteurs n'ont pas à proprement parler d'expérience antérieure.
- ✓ Catégorie 2 : celles qui existent mais sont de plus petite taille et qui reposent sur un savoir-faire de leurs promoteurs mais dont le potentiel de croissance est relativement limité.

- ✓ Catégorie 3 : celles qui sont en développement et qui ont déjà atteint un niveau d'activités plus important avec des perspectives de développement, une vision claire des dirigeants, etc.

## 2. Définition de la notion d'innovation

L'innovation peut se définir comme « l'introduction d'un nouveau produit sur le marché ou la production d'un produit existant, mais d'une nouvelle manière ». Cette définition peut s'appliquer aux établissements financiers comme aux entreprises industrielles. Mais la grande différence entre ces deux types d'entreprises réside dans la manière dont l'économie industrielle appréhende le rôle de la technologie. Dans les entreprises industrielles, l'introduction d'une nouvelle technologie est clairement perçue comme une innovation. Dans les établissements financiers, au contraire, le rôle de la technologie n'est pas vraiment clair, car les changements que l'on doit apporter à « la méthode de production » pour introduire un nouveau produit ne sont pas énormes : les prêts sont, globalement, toujours les mêmes avant et après l'innovation. Plus généralement, l'innovation financière désigne la création de nouveaux produits financiers destinés à combler les vides du marché afin de remplir l'ensemble des marchés et, par conséquent, permettre les transferts de fonds de prêteurs à emprunteurs de manière plus efficace. SILBER (1983) argumente également en faveur de l'innovation comme moyen de desserrer les contraintes financières imposées aux établissements, c'est-à-dire comme tentative pour desserrer les contraintes auxquelles doit faire face un établissement lorsqu'il essaie d'atteindre ses objectifs.

### 3.1. Définition de l'innovation

L'innovation désigne l'introduction sur le marché d'un produit ou d'un procédé nouveau ou significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés par l'unité légale

### 3.2. Chaîne d'innovation

La chaîne d'innovation c'est l'ensemble des activités de recherche, de développement et de mise en marché d'une innovation (Fondation Technologies du Développement Durable Canada, 2015). En d'autres termes, la chaîne d'innovation regroupe les étapes en amont (inputs) et en aval (outputs) aboutissant à une innovation.

Les inputs du système qui se situent dans les stades en amont de la chaîne sont les dépenses en R&D, financement & investissement, l'infrastructure de l'innovation, le cadre institutionnel, la recherche et le capital humain, etc. et les outputs se situant en aval sont les brevets, les

inventions, les innovations, les technologies, etc. qui traduisent les preuves manifestes de l'innovation et, donc, l'efficacité du système d'innovation dans son ensemble.

### 3.3. Conditions

Le succès récompense toujours une innovation juste, mais il doit d'abord être une motivation à aller un cran plus loin. Lorsqu'une innovation constitue un véritable succès commercial, il devient difficile de la remettre en cause et de questionner les méthodes et la culture qui l'ont engendrée. Pourtant, tout ce qui naît, est destiné à vivre, puis à mourir. La loi n'est pas différente pour un produit ou service... aujourd'hui incroyable nouveauté, demain banale commodité, après-demain dernière ringardise. En plein succès, il est donc urgent de sortir des sentiers battus et de dépasser les acquis.

#### **Composantes :**

- **Faire de la place pour les leaders de l'innovation**

Dans le monde trépidant des entreprises, les réunions stratégiques basées sur les KPI font tout autant partie de l'agenda quotidien que les feuilles de route détaillées, les réunions mensuelles de mise à jour, et même les plans détaillés pour les 1 à 3 prochaines années. Cependant, ces activités entravent également l'innovation, car les gens ne se préoccupent que du « maintenant » et l'innovation ne trouve pas sa place.

Il est donc important d'identifier les leaders de l'innovation dans une entreprise et de leur donner la liberté de travailler à leur manière. Il est également important de leur donner la liberté de travailler à leur manière, de développer de nouvelles idées et de mettre au point de nouvelles méthodes pour la mise en œuvre de nouvelles idées auxquelles on n'aurait peut-être pas pensé auparavant. Parce que personne ne sait aujourd'hui quelles innovations, nouvelles façons de penser et nouvelles possibilités s'offriront aux produits, aux services ou même aux nouveaux marchés dans un an ou plus.

- **Récompenser les risques et ne pas sanctionner les échecs :**

La véritable innovation est toujours le fruit d'essais et d'erreurs. Il est donc important de mettre activement en œuvre cette idée de base dans le processus d'innovation et de voir les petits échecs comme les grands sous un angle positif. Chaque expérience donne de nouvelles perspectives et de nouvelles informations sur le développement futur et contribue également à créer un produit mieux adapté au marché futur.

Les grandes entreprises ont tendance à ne pas tolérer les erreurs. Comme mentionné précédemment, l'expérimentation des idées est un processus important qui nécessite également des erreurs. Il est donc vraiment important de considérer les erreurs comme une source d'information précieuse et de conserver cette idée de base lorsqu'il s'agit d'innovation.

- **Le soutien et la protection internes de l'innovation des entreprises**

L'innovation requiert des talents déterminés, intrépides et aussi résistants, qui savent mettre en place de nouveaux projets et innover. Il est également important de fournir à ces talents spéciaux un soutien interne de la part de sponsors de niveau exécutif ainsi que des connaissances et des ressources afin qu'ils puissent réellement innover.

Les promoteurs de ces projets d'innovation sont également invités à assurer une « protection ». Il est important qu'une « île de liberté » soit créée et qu'il soit clairement indiqué que ces projets sont d'une grande importance pour l'entreprise. Cela permettra également d'éviter que des conflits ne surgissent autour des programmes.

- **Libérer les ressources de l'entreprise**

Les grandes entreprises ont un grand avantage à cet égard. Ils ont une grande expérience accumulée des employés, des technologies, des marques ainsi que des relations et des marchés qu'ils peuvent utiliser. Cette propriété intellectuelle est une mine d'or pour les programmes d'innovation des entreprises dont toute start-up ne peut que rêver.

Malheureusement, ces ressources ne sont généralement utilisées que par les gestionnaires respectifs et il en résulte une pensée insulaire dans laquelle chacun ne veut que son propre avantage, ce qui fait que quelque chose de nouveau pourrait éventuellement nuire à son propre domaine de responsabilité.

Par conséquent, le soutien et la répartition des ressources de la direction générale sont très importants. Les leaders de l'innovation doivent pouvoir utiliser l'accès à ces ressources et la bureaucratie inutile doit être évitée, puis les ressources nécessaires peuvent être utilisées de manière rentable pour l'innovation des entreprises.

- **Rapide pour les clients**

Chaque innovation se tient ou tombe avec les clients. C'est pourquoi, même avec de nouvelles innovations, il est important de les tester avec les clients et d'obtenir un bon retour d'information pour la suite du développement.

Malheureusement, le fait que les vendeurs préfèrent rencontrer les KPI plutôt que de commercialiser de nouveaux produits et donc de bloquer leurs clients joue également un rôle. Ainsi, la direction générale est à nouveau tenue de mettre en place les incitations nécessaires et de souligner l'importance du projet pour l'organisation. Cela peut se faire par la mise en place de nouveaux KPI ou même par des incitations personnelles pour les vendeurs.

### 3.4. Types de l'innovation

Le Manuel d'Oslo définit quatre types d'innovation : les innovations de produit, les innovations de procédé, les innovations de commercialisation et les innovations d'organisation.

**3.4.1.** L'introduction du produit : L'introduction d'un bien ou d'un service nouveau. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles.

**3.4.2.** L'innovation de procédé : La mise en œuvre d'une méthode de production ou distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel.

**3.4.3.** L'innovation de commercialisation : La mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.

**3.4.4.** L'innovation d'organisation : La mise en œuvre d'une nouvelle méthode d'organisation dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.

### 3.5. Risques liés à l'innovation

Au niveau stratégique, les projets concernant la conception d'un produit innovant ont un impact très fort sur l'ensemble de l'entreprise. Les résultats de ces projets pourront ainsi influencer la durée de vie de l'entreprise, l'image que le client se fait de celle-ci ou encore sa relation avec la concurrence. Pour éviter l'insuccès de ce type de projet, une politique de gestion des risques doit donc être adoptée à tous les niveaux du processus de conception d'un produit innovant.

Au niveau du projet d'innovation (la décision a été prise d'investir pour innover au niveau stratégique, il s'agit maintenant au niveau projet de définir les ressources, les technologies, les délais, les coûts, etc.), la notion de risque est fortement présente. Les risques à ce niveau peuvent faire que le projet ne s'exécute pas conformément aux objectifs initialement fixés.

La particularité des projets d'innovation réside dans le fait que l'on ne connaît pas nécessairement les besoins techniques et humains nécessaires au bon déroulement du projet, et donc que l'on ne connaît pas les risques inhérents. Ainsi, si l'on ne systématise pas une analyse des risques projets, la continuation de l'activité peut avoir de graves conséquences sur l'organisation mise en œuvre. Il s'agit donc d'identifier tous les scénarios du projet possibles et de choisir le "moins risqué". La surveillance et la veille technologique permettent de maintenir la connexion avec l'environnement de l'organisation en charge du projet afin de réagir à de nouveaux risques, voire les anticiper.

Les risques au niveau de la conception du produit de nos jours, l'environnement concurrentiel conduit les entreprises à plus d'anticipation concernant l'évolution des demandes du client. Au niveau de l'entreprise, le pouvoir d'innovation est désormais primordial, c'est pourquoi la maîtrise de tous les risques liés à la conception de produits innovants est un sujet de plus en

plus préoccupant. Ainsi, pour atteindre le succès escompté, l'entreprise doit effectuer une analyse complète des risques au niveau stratégique, projet et produit, ce qui permettra de mieux guider tous les acteurs impliqués dans les prises de décision.

### 3. Causes de l'innovation

#### 3.1. Augmenter votre productivité

Votre entreprise peut innover à bien des niveaux : au niveau du produit ou service vendu, des méthodes de production, de distribution, de commercialisation ou bien encore au niveau du mode d'organisation. Dans tous les cas, l'objectif d'une innovation est de créer de la valeur en faisant quelque chose différemment ou en créant quelque chose de nouveau.

#### 3.2. Trouver des nouveaux marchés

L'innovation permet de répondre à des besoins existants encore non satisfaits. En vous positionnant en premier sur ceux-ci, vous n'aurez pas à composer avec d'autres acteurs économiques dans un premier temps, bien sûr et aurez donc le champ libre pour composer vos offres, fixer vos tarifs, marquer les esprits et penser à l'innovation suivante !

#### 3.3. Distancer la concurrence

Vous souhaitez vous débarrasser de vos concurrents ? Sachez que l'innovation est une piste sérieuse ! Simplifier votre processus de production par exemple, grâce à l'utilisation de nouvelles technologies, peut ensuite vous permettre de proposer un prix de vente plus attractif. Proposer en premier un nouveau produit / service sur votre marché vous permettra de conserver une longueur d'avance. Une logique particulièrement intéressante si vous êtes une PME agile et que vos concurrents sont des grands groupes. Avec un peu d'imagination (et un bon Test Marché) vous pouvez également trouver de nouveaux champs d'application à votre innovation et élargir ainsi votre base de clients.

#### 3.4. Obtenir des financements

L'aide public à l'innovation ont doublé en quinze ans, la France et l'Europe souhaitant renforcer leur compétitivité. Les projets innovants bénéficient de nombreuses aides à l'amorçage et au développement d'entreprise tels que les prêts Bpifrance, le crédit d'impôt recherche, le statut de Jeune entreprise innovante...

#### 3.5. Valoriser l'image de marque

Afficher une stratégie d'innovation est un marqueur positif pour l'image d'une entreprise. La marque de pansements Hansa Plast l'a constaté après le lancement du premier pansement en spray du marché. De « marque oubliée », Hansa Plast est devenue une marque dynamique capable de faire bouger un secteur poussiéreux. Sont également bénéfiques en termes d'image

de marque, les innovations soucieuses de l'environnement, de la société et du respect d'une certaine éthique.

Convaincu ? Attention cependant, l'innovation n'est un facteur clé de succès qu'à partir du moment où elle trouve son marché. N'oubliez donc pas d'ajuster en permanence votre stratégie aux évolutions du marché. Pour cela, une arme fatale : le Test Marché !

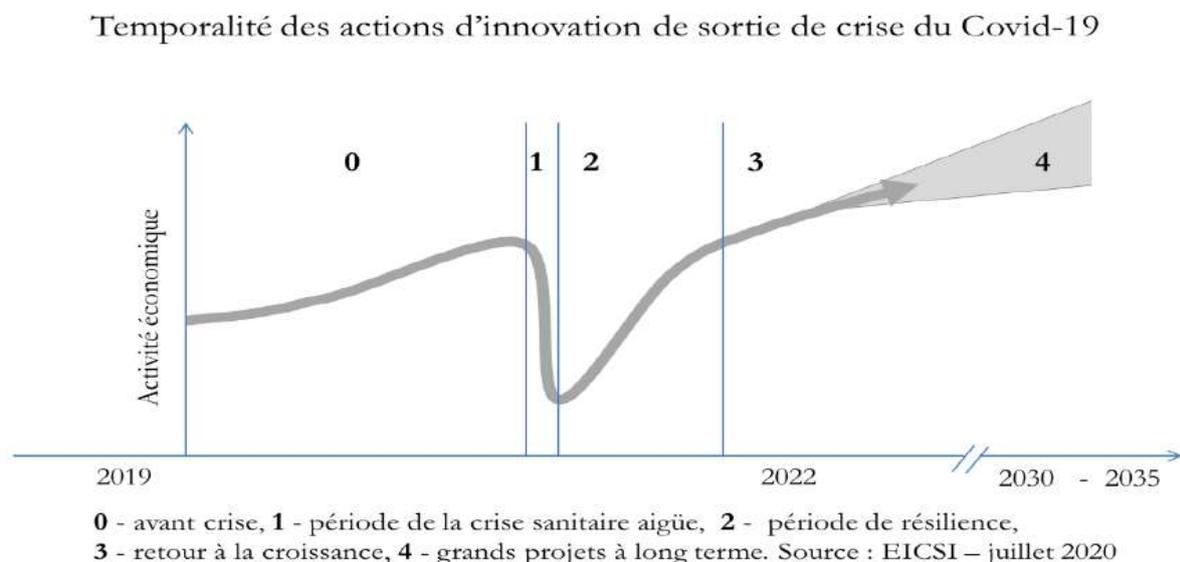
## 2. Freins à l'innovation

Les freins les plus fréquents sont le coût de l'innovation et le manque de personnel qualifié. 77 à 82 % des établissements ont mentionné les coûts de l'innovation trop importants, tout comme 59 à 75 % le fait de manquer de personnel qualifié (notamment chez les moins de 50 salariés).

## 3. Voie d'accès à l'innovation

Roberts et Berry ont proposé une grille d'aide à la diversification technologique fondée sur le degré de familiarité de l'entreprise avec ses nouveaux marchés et ses nouvelles technologies. L'avantage de cette grille est qu'elle peut servir d'outil d'aide à la diversification technologique, en indiquant quelle voie d'accès à l'innovation envisager, en fonction de la proximité des marchés et des technologies convoitées. Son inconvénient principal est de négliger la sous-traitance auprès des instituts de recherche qui est pourtant une voie d'accès à l'innovation qui peut s'avérer très intéressante.

*Figure 1: voie d'accès à l'innovation*



J. Broustail a, quant à lui, confirmé cette idée en dégagant 5 voies principales d'accès à l'innovation pour l'acquisition de compétence et de capacités technologiques nouvelles. Il résume par le tableau ci-contre les voies d'accès en dégagant le temps nécessaire, le coût généré, le risque encouru et la maîtrise obtenue.

VOIES D'ACCES	TEMPS NECESSAIRE	COUT GENERE	RISQUE ENCOURU	MAITRISE OBTENUE
Développement interne	Long	Elevé	Elevé	Elevée
Croissance externe	Court	Elevé	Elevé	Incertaine
Sous-traitance	Incertain	Incertain	Faible	Incertaine
Licence	Court	Faible	Faible	Faible
Accord de coopération	Incertain	Incertain	Faible	Certaine

Ainsi, on trouve le développement en interne via notamment le département recherche et développement qui est la voie d'accès à l'innovation la plus classique et c'est celle qui procure la plus grande indépendance à l'entreprise en cas de réussite de l'innovation. Mais c'est aussi la plus risquée et la plus coûteuse. On admet d'ailleurs généralement qu'une entreprise est à l'origine de moins de la moitié des innovations qu'elle utilise et que même si on développe tout en interne, les concurrents mettent rarement plus de deux ou trois ans pour copier une idée innovante.

#### 4. Les différents programmes d'innovation des entreprises

Si l'innovation a connu une baisse de priorité au pire de la crise sanitaire, les dirigeants ont vite compris qu'il fallait ensuite reprendre les initiatives afin de ne pas se faire dépasser. Ce schéma illustre les différentes phases des actions d'innovation de sortie de crise.

Figure 2: Les différents programmes d'innovation des entreprises

		TECHNOLOGIES		
		Connues	Nouvelles mais familières	Nouvelles mais inconnues
M A R C H E S	Nouveaux et inconnus	<i>COLLABORATION</i>	<i>CROISSANCE EXTERNE</i>	<i>CROISSANCE EXTERNE</i>
	Nouveaux mais familiers	<i>DEVELOPPEMENT INTERNE OU CROISSANCE EXTERNE</i>	<i>DEVELOPPEMENT INTERNE, CROISSANCE EXTERNE OU LICENCE</i>	<i>CROISSANCE EXTERNE</i>
	Connus	<i>DEVELOPPEMENT INTERNE</i>	<i>DEVELOPPEMENT INTERNE, CROISSANCE EXTERNE OU LICENCE</i>	<i>COLLABORATION</i>

Quatre programmes d'innovation en découlent :

- Innovations immédiates et à très court-terme. Des démarches de 1 à 6 mois dont le but est de lever les blocages à la reprise. Organisation en équipes projet avec les opérationnels et responsables terrain, combinaisons de technologies existantes, transferts de technologies entre secteurs, outils numériques évolués, innovations de procédure.
- Innovations à court-moyen terme. Des démarches de 6 mois à 2 ans afin de s'adapter rapidement à l'offre. Réduction des coûts par simplification, entrées de gamme plus accessibles et écologiques, nouvelles fonctionnalités en réponses aux besoins, offre premium sur les achats compensatoires à forte valeur ajoutée.
- Innovations à moyen-long terme. Des démarches de 3 à 5 ans afin de concevoir de nouvelles offres et gammes. Des offres plus écologiques, plus inclusives, à très haute valeur ajoutée humaine, qui répondent à un meilleur équilibre entre monde numérique et réel. Des programmes structurés de R&D et d'intégration de technologies externes avec possibilité de financement public via les programmes de soutien à la reprise de l'activité économique.

- Innovations à long et très long terme. Des démarches à horizon 2030 et au-delà avec pour but de répondre à des grands défis comme un objectif zéro carbone par exemple. Des grands programmes de R&D structurés, des nouvelles technologies et des filières stratégiques aux chaînes logistiques plus autonomes. Financements essentiellement publics issus de plans de relance et d'appels à projet.

#### 5. LA DEFINITION DE LA RENTABILITE FINANCIERE :

La rentabilité est la possibilité d'obtenir d'un placement de capital, un rendement financier, un avantage économique ou un bien collectif (LAKEHAL, 2000). Selon DUFUMIER (1996) la rentabilité d'une activité ne revêt pas nécessairement la même signification pour les différentes catégories d'agents économiques selon la rareté des ressources dont elles disposent et les rapports de production et d'échange dans le cadre desquelles elles opèrent. On distingue généralement la rentabilité financière calculée en terme monétaire et la rentabilité économique évaluée plutôt en avantage collectif.

On l'appelle aussi le profit net. C'est l'épargne nette plus le profit distribué et les allègements des dettes obtenues par évolution de l'inflation (LAKEHAL, 2000). Elle permet d'évaluer l'efficacité, ou plutôt l'utilisation rationnelle de ressources limitées. Concrètement, il y a trois façons de constater la rentabilité d'une opération :

- Par l'analyse des écarts
- Comparaison avec d'autres activités ou actions
- Comparaison entre différentes phases (comparaison de temps).

Très simplifiée, notamment en comptabilité, la rentabilité est le rapport entre les coûts que l'on peut quantifier et les performances du chiffre d'affaires (comptabilité). On qualifie ainsi une mesure de "rentable" quand le chiffre d'affaires obtenu au cours d'une période de temps donnée, apparaît plus grand que les coûts qui l'ont suscité

#### 6. La rentabilité

Pour exprimer l'évolution de la rentabilité, deux critères sont les plus souvent utilisés : le coefficient de rentabilité économique (Return on Asset ROA) et le coefficient de rentabilité financière (Return on Equity ROE).

La différence entre les deux mesures est que la première s'intéresse à la valeur globale de la banque, autrement dit la rentabilité économique. Alors que la seconde permet d'apprécier la performance du point de vue des actionnaires.

Avec :  $MP$  : Marge de profit = Bénéfices nets après impôt / Revenus totaux

## 7. Revue de point sur la littérature :

Les Petites et Moyennes Entreprises constituent l'ossature du tissu économique aussi bien dans les pays industrialisés que dans ceux émergents et en développement, raison pour laquelle beaucoup d'auteurs se sont penchés sur les politiques à mener pour promouvoir le développement et la promotion des PME en élucidant leur importance dans l'économie d'un pays et les obstacles, notamment ceux d'ordre financiers, qui les empêchent de mener à bien leurs activités.

- Revue 1

Selon Ram Analyse de la situation économique et financière des PME de la région de Thiès : Ndiassé WADE, Ingénieur des Travaux Statistiques/ Manager de Projets Page 6 (2005), les PME représentent 70 à 90% des emplois et contribuent à hauteur de 20 à 40% dans le PIB des pays de l'Asie du Sud. D'après Hong Yang, Y (2008), elles représentent plus de 99,5% du total des entreprises en Chine, emploient 70% de la main d'œuvre et contribuent à hauteur de 50% à la formation du PIB. Elles représentent la part du lion dans toutes les économies nationales et régionales de l'Union Européenne (EU). Elles représentent plus de 98% du total des entreprises de l'UE et fournissent environ les deux tiers des emplois du secteur privé. Leur contribution à l'économie se reflète aussi à travers leur contribution à la valeur ajoutée brute : elles représentaient 58% de celle-ci en 2012 (Commission Européenne, 2013). En France, elles sont le principal pourvoyeur d'emplois (60% des emplois) et contribuent à hauteur de 55% à la formation de la valeur ajoutée (VA). Aux Etats Unis une loi cadre, « le Small Business Act », a été votée depuis 1953 par le Congrès Américain pour veiller aux intérêts des PME. C'est une loi qui impose que les marchés publics fédéraux inférieurs à 100 K\$ soient réservés aux PME. Tout ceci montre la place importante qu'occupent ces types d'entreprises dans l'économie mondiale. C'est à cet effet que le Groupe de la Banque mondiale et d'autres organisations internationales, pour accélérer la croissance et réduire la pauvreté, fournissent une aide ciblée aux PME dans les économies en développement. Il a approuvé plus de 10 milliards de dollars en Programmes de soutien aux PME sur la période 1998 - 2002 et de 1,3 milliards de dollars en 2003. Toutefois, il faut signaler que la question de l'existence d'un lien de causalité entre le développement du secteur des PME et la réduction de la pauvreté divisent les chercheurs

- Revue 2

Thorsten Beck et al (2005) en explorant une relation entre la taille du secteur des PME, la croissance économique et les mesures de lutte contre la pauvreté ont montré qu'il existe une forte association positive entre la croissance économique et le développement du secteur des PME. Cependant il faut souligner que même si un secteur prospère des PME est une

caractéristique des économies florissantes on ne peut pas avancer avec certitude que la croissance de ces pays est due à celle des PME. La question relative à la croissance des PME a intéressé bon nombre de chercheurs. Des variables telles que la durée de vie de la PME, la croissance de son CA, le capital humain de son propriétaire-dirigeant et ses objectifs, le type de marché dans lequel évolue l'entreprise, sa capacité à innover et à faire de la recherche-développement, le nombre d'employés, les partenaires, la recherche d'information concurrentielle et stratégique etc... ont été identifiés comme étant des facteurs déterminants de la croissance des PME.

- Revue 3

José SAINT-PIERRE et al, en faisant une régression sur deux sous-groupes de PME à savoir celles qui évoluent sur le marché local et celles œuvrant sur le marché international ont montré qu'un modèle unique de croissance ne convient pas à ces deux groupes de PME. Ainsi, au niveau stratégique, les dirigeants plutôt réactifs en matière de technologie privilégient les marchés locaux alors que ceux proactifs en matière d'introduction de nouveaux produits ou services visent les marchés internationaux. La formation technique ainsi que la volonté du propriétaire dirigeant de la PME ont un impact sur la croissance dans les deux groupes de PME. L'âge est corrélé négativement à la croissance des PME évoluant sur les marchés internationaux. D'un autre côté, les activités de recherche-développement réalisées en interne ont un impact positif sur les PME qui évoluent dans un marché local alors qu'au niveau des PME internationales ce sont les activités de recherche-développement effectuées en externe en collaboration avec leurs clients et leurs maisons d'enseignement qui sont significatives pour la croissance.

Dans un environnement économique mondial marqué par la concurrence, les tendances lourdes, la globalisation et l'aspiration à l'émergence, chaque pays se trouve dans l'obligation de soutenir son secteur privé, qui est le moteur principal de création d'emplois et de valeur ajoutée, afin d'enregistrer des taux de croissance élevés pour maintenir une stabilité politique et sociale en diminuant la pauvreté et les inégalités à travers une meilleure répartition des richesses. Raison pour laquelle, à l'échelle mondiale, on assiste à une convergence des politiques de promotion des Petites et Moyennes Entreprises (PME) qui occupent une place importante dans le fonctionnement de l'économie. Au niveau du continent africain, elles représentent 90% des entreprises, 75% de l'emploi, couvrent 70% de la population rurale mais contribuent seulement à hauteur de 20% à la formation du PIB continental (Pierre Antoine Gailly, 2013). Ainsi, à l'instar des autres pays, le Sénégal mène depuis plusieurs décennies, avec l'appui de ses partenaires techniques et financiers, des politiques de développement et d'encadrement des

PME qui sont considérées comme l'une des principales sources de création de richesses, d'emplois, d'intégration sociale mais aussi un puissant levier de lutte contre la pauvreté et le chômage. Elles représentent 90% du total des entreprises au Sénégal, produisent 33% du PIB, créent 30% du total des emplois et assurent 36% du CA national (ANSD, 2013). On voit donc qu'il y a un contraste entre l'importance numérique des PME et leur niveau de contribution dans l'économie nationale. La plupart d'entre elles évoluent dans le secteur informel et sont confrontées à des problèmes de compétitivité en raison d'un manque d'appui technique et financier. A cela s'ajoute leur taux de mortalité élevé (environ 60% durant la première année de création) ; une faiblesse de la gouvernance d'entreprise ; la difficulté d'accéder aux marchés publics et ce, en dépit du dispositif légal et réglementaire incitatif et les efforts de réduction des arriérés de paiement envers les opérateurs privés. A cela s'ajoute la faiblesse de la qualité dans l'information financière et les difficultés d'accès au financement bancaire adapté. Ce qui fait qu'elles ne parviennent pas à s'imposer et leur intégration au système commercial multilatéral reste faible. Ainsi pour promouvoir le développement et l'encadrement des PME, le Gouvernement du Sénégal a adopté une démarche participative dans sa Lettre de Politique Sectorielle (LPS/PME) à travers des ateliers thématiques et interrégionaux qui regroupent des collectivités locales, des associations, des représentants du secteur privé, la société civile ainsi que des représentants du secteur bancaire.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE METHODOLOGIE ET CADRE**  
**ANALYTIQUE**

## Chapitre 1 : Cadre méthodique

La méthodologie est l'étude de l'ensemble des méthodes scientifiques. Elle peut être considérée comme la science de la méthode, ou méthode des méthodes

Alors, la méthodologie est une classe de méthodes, une sorte de boîte à outils où chaque outil est une méthode de la même catégorie, comme il y a une méthodologie analytique du causal et une méthodologie finaliste de la téléologie.

### 1. Présentation du domaine de l'étude

#### 1.1 Environnement de l'étude

Au Sénégal, les PME constituent la base du tissu économique. Elles représentent 80 à 90% du tissu industriel et contribuent à hauteur de 20% du PIB et 30% à la création d'emplois dans le secteur moderne et occupent l'essentiel des secteurs porteurs, notamment l'agro-industrie, le tourisme, la pêche, les télécommunications, le bâtiment, les travaux publics, etc.

Cependant, elles sont confrontées à de nombreuses contraintes relatives à l'accès au financement et au marché, à un environnement juridique et institutionnel, à la faiblesse de leurs capacités techniques et organisationnelles, à la rigidité du marché du travail (conditions de licenciement encore rigides, qualification de la main d'œuvre).

Ces obstacles à l'émergence d'un secteur privé fort sont encore plus pesants dans le secteur informel, qui renferme la proportion la plus importante des PME.

L'activité du secteur tertiaire, au mois de décembre 2020, s'est caractérisée par la hausse du chiffre d'affaires (Ca) des services (+36,4%) et du commerce (+3,1%) en rythme mensuel, confie l'Agence nationale de la statistique et de la démographie dans sa publication sur les « repères statistiques » du décembre 2020.

L'amélioration du Ca du sous-secteur des services, selon le document, est essentiellement expliquée par l'augmentation de ceux des « Activités spécialisées, scientifiques et techniques » (+128,6%), des services « d'Information et Communication » (+61,0%), des « Activités financières et d'Assurance » (+36,6%) et des « Services Hébergement et Restauration » (+10,2%).

Par ailleurs, l'ANSD indique que cette performance est atténuée par la baisse du CA des « Activités Immobilières » (-5,7%) et des « Activités artistiques, culturelles, sportives et récréatives » (-2,4%). S'agissant de la hausse de l'activité commerciale, la structure pilotée par Allé Nar Diop relève qu'elle est essentiellement imputable à l'augmentation de 12,8% des activités de « Commerce et réparation d'automobiles et de motocycles » ainsi que du « commerce de détail » (+4,9%).

Nous essayerons d'étaler l'environnement des PME sur (4) aspects qui se succèdent comme suite :

- L'environnement socio culturel et familial

Le cadre familial occupe une place très importante au sein de la société sénégalaise. Il peut être vu comme une cause de faillite prématurée dans la mesure où très souvent le patrimoine de l'entreprise et celui du dirigeant sont confondus. Le dirigeant a alors tendance à régler ses dépenses avec le budget de la société. En cas d'incapacité ou de décès du dirigeant, la succession peut être source de non croissance parce qu'on ne cherche pas de dirigeant compétent mais plutôt un successeur, un parent du défunt. Le caractère personnel ou familial de la PME entraîne des conflits de personnes ou de succession. Dès que l'affaire commence à prospérer, le dirigeant est sollicité à régler des problèmes d'ordre financier ou matériel de ses parents. La politique de sanction est différente d'une personne à une autre et n'existe pas pour les parents proches du dirigeant. Les entrepreneurs confondent chiffre d'affaires et bénéfice. Ils ont tendance à vouloir paraître lorsque le résultat net atteint un certain niveau. De ce fait, les distributions de billets de banque viennent à l'œuvre dans les cérémonies de mariage, baptêmes, etc. L'entrepreneur ressent un besoin constant d'avoir de l'argent, ce qui entraîne des besoins de confort tels que vêtements de valeur, voitures de luxe, etc. Les coutumes et traditions constituent donc un obstacle au caractère rationnel de l'entreprise.

- L'environnement politico-économique et juridique

Le caractère démocratique de l'Etat sénégalais est favorable à l'entreprenariat même si les changements de régime entraînent quelques fois des périodes de flottement qui peuvent ralentir le développement de l'activité. Un point très important à ne pas omettre est le recul persistant des promoteurs dans la région de la Casamance marquée par des conflits de la rébellion indépendantiste. L'inflation qui sévit depuis l'année 2007 (avec un taux supérieur à 3% entraîne une baisse de la demande et un faible pouvoir d'achat) ne contribue pas positivement au développement de la PME. La concurrence déloyale avec l'asiatique participe énormément à la mauvaise promotion de la PME sénégalaise à cause de leur politique de bas prix avec des produits de mauvaise qualité. Le droit des affaires et de règlement des lignes ainsi que son libre champ d'interprétation ne fournissent pas assez de sécurité aux transactions du secteur privé, la PME ne disposant pas de nombreux moyens extrajudiciaires pour défendre ses intérêts. Un comité de réforme est mis en place par la Banque Mondiale pour mener un vaste programme d'évaluation, d'études, de propositions sur le code des douanes, la caution douanière, le droit de transit, la continuité de l'entreprise, l'allègement du droit foncier et des procédures

Correspondantes... Tous les éléments pouvant entrer dans le cadre de la promotion du secteur privé.

- L'environnement financier, réglementaire, institutionnel et fiscal

La crise économique des années 80 a eu des conséquences néfastes dans le milieu bancaire, il en est ainsi pour ce qui concerne les encours de prêts devenus à jamais des créances en souffrance. Cela entraîne la subordination de l'attribution des crédits à critères financiers dont la capacité d'autofinancement élevée réduit le dévouement des promoteurs. Ces derniers ne parviennent pas à réunir certaines sommes d'argent et de garanties. En raison des réticences des établissements à prêter des fonds aux PME, celles-ci ont souvent des difficultés pour trouver des capitaux pouvant leur permettre d'aboutir à un développement durable. La création de l'Agence pour le Développement de la Petite et Moyenne Entreprise (ADEPME) entre dans le contexte d'encadrement de la PME en création, en fonctionnement et en phase contentieuse pour éviter leur faillite. « La caravane des PME/PMI » qui s'est tenue en Février 2004 est l'une des répliques aux problèmes rencontrés par les PME. Cette caravane a été initiée dans le but de faciliter l'accès au financement bancaire des entreprises mais aussi aux autres bailleurs de proximité, d'assister les promoteurs et porteurs de projets durant tout le processus de création d'entreprise, de renforcer leur capacité managériale allant jusqu'à leur labellisation. Malgré la politique fiscale mise en place par l'Etat, la fiscalité est encore très pesante pour les entreprises. Non seulement le montant des impôts et taxes est élevé, ce qui enfreint l'attente d'un certain seuil de résultat net, mais aussi la multitude de textes fiscaux crée une instabilité au niveau des entreprises.

- L'environnement technique

La PME ne dispose pas de matériel lourd approprié à ses activités et utilise généralement des besoins de production qui ne répondent pas aux normes légales ou qui ne sont plus d'actualité. L'environnement de concurrence est défavorable au Sénégal à cause des coûts de production élevés et l'avènement des produits chinois. Dès lors l'ADEPME qui tente d'encadrer les PME dans la fabrication des produits destinés à l'exportation reste confrontée à des faiblesses. Elles sont parfois conduites à automatiser leur marché pour garder le contrôle ou à refuser de s'internationaliser.

#### Cadre organisationnel

Le cadre organisationnel comprend tous les éléments qui permettent de développer efficacement les activités liées au développement organisationnel. Les pilotes de processus les

pilotes de processus sont les moteurs du développement organisationnel et constituent donc la partie vive du cadre organisationnel.

## 1.2 Règlements de pme et institution

Les petites et moyennes entreprises représentent près de 90 % des entreprises au Sénégal. Elles concentrent aujourd'hui environ 30 % des emplois, 25 % du chiffre d'affaires et 20 % de la valeur ajoutée nationale.

Le nombre des PME s'est fortement accru ces dix dernières années au Sénégal, notamment au niveau des micros et petites entreprises (MPE) évoluant souvent dans le secteur non structuré. Différentes études ont souligné le dynamisme de ce secteur qui occupe plus de 60 % de la population active.

- Echantillon des pme

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons des PME Sénégalaises de taille 15 égales sur la base de la performance des entreprises en matière d'innovation.

PME Sénégalaises

Echantillon : 15

## 1.3 Techniques de recherche

La recherche technique, ou recherche technologique, est une branche de la recherche qui constitue la suite de la recherche scientifique, afin de valoriser dans l'industrie les découvertes scientifiques.

### 1.3.1 Recueil des données

Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé les données primaires et les données secondaires.

- Les données primaires sont des données originales et uniques, qui sont directement collectées par le chercheur auprès d'une source en fonction de ses besoins. Ce sont des données générées pour la première fois par le chercheur grâce à des efforts directs et à l'expérience, spécifiquement dans le but de résoudre son problème de recherche, aussi appelé données de première main ou données brutes. Les données peuvent être collectées à l'aide de différentes méthodes : enquêtes, observations, tests physiques, questionnaires postaux, questionnaires remplis et envoyés par les enquêteurs, entretiens personnels, entretiens téléphoniques, groupes de discussion, études de cas, etc... ND'A, P. (2000 :74) dit que : «la technique d'enquête par questionnaire consiste à poser, par écrit, à des sujets une série de questions relatives à une situation, à leur opinion, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance d'un problème, ou de tout autre point qui intéresse le chercheur et nécessite des réponses écrites ». Ainsi, nous avons élaboré un

questionnaire et un guide d'entretien destiné à un certain nombre de PME. Ces personnes ont pu répondre au questionnaire élaboré et leurs réponses nous ont permis de recueillir des informations riches et spontanées, plus brutes et plus fraîches nécessaires à notre travail. Avec cette technique, nous avons utilisé les questionnaires ouverts et les questionnaires fermés.

- Les données secondaires Impliquent des informations de seconde main qui sont déjà collectées et enregistrées par une personne autre que l'utilisateur dans un but qui ne concerne pas le problème de recherche actuel. Il s'agit de la forme facilement disponible de données collectées à partir de diverses sources telles que des recensements, des publications gouvernementales, des archives internes de l'organisation, des rapports, des livres, des articles de revues, des sites Web, etc... Pendant la recherche, nous avons consulté les ouvrages, les rapports, les mémoires, les sites internet et autres documents relatifs à notre sujet.

## Méthode d'analyse des données

### 1.3.2 Traitements des données

Un traitement de données est défini comme toute opération ou tout ensemble d'opérations, effectuées ou non à l'aide d'un procédé automatisé, appliquées à des données ou ensembles de données à caractère personnel. Cela peut-être :

- Une collecte de données
  - La conservation de données
  - L'utilisation de données
  - Toute forme de mise à disposition de données
  - L'effacement de données
  - La destruction de données
- Méthode qualitative

Sont constituées d'informations non statistiques et ont tendance à être peu structurées. Il est catégorisé en fonction de divers identificateurs, plutôt que d'être utilisé pour générer des nombres durs pour la sortie. Les données qualitatives répondent généralement aux questions de base et peuvent donner lieu à des questions plus spécifiques. Par nature, les données qualitatives sont utilisées pour élaborer des théories, des hypothèses et des idées initiales. Les données qualitatives sont généralement regroupées au moyen de documents, d'image, de transcription, de supports audio et vidéo, d'observation, de notes et d'information provenant de groupes de discussion.

- Méthode quantitative

La méthode quantitative s’attache à démontrer des faits en quantifiant un phénomène. Le plus souvent, les résultats sont exprimés en données chiffrées (statistiques recueillies par des questionnaires, échelles de mesure ...). La méthode qualitative s’attache à expliquer un phénomène, à lui donner une signification voire un sens. Les résultats sont exprimés en mots (analyse à la suite d’entretiens, observations cliniques ...)

Sont des données dures plus rigidelement défini, il est statistique et est généralement représenté à l'aide de nombres et d'autres valeurs, ce qui en fait un candidat plus prêt pour l’analyse des données.

## Chapitre 2 : Cadre analytique

Dans ce dernier chapitre consacré au cadre analytique, Les résultats de notre enquête sont présentés et analysés en tenant compte de chaque problème spécifique, ainsi que la vérification des différentes hypothèses et l’implication économiques managériales.

L'analyse des données est le processus qui consiste à examiner et à interpréter des données afin d'élaborer des réponses à des questions.

### 1. Présentation et discussion des résultats

La présentation et discussions des résultats se fera en deux parties, la première partie en analyse des résultats et la deuxième partie en analyse transversale.

#### 1.1 Analyse des résultats

L’étude de l’analyse de nos résultats se sera de façons explicables

- Etes-vous une PME ?

Tableau 1: Etes-vous une PME

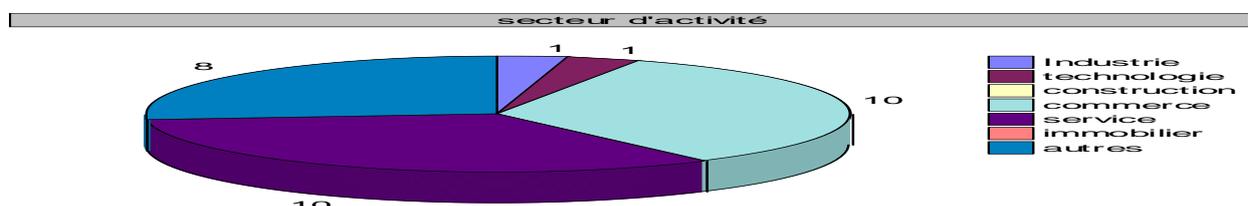
Etes-vous une PME ?	Nb. cit.	Fréq.
Oui	8	53,3%
Non	7	46,7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Source : moi-même**

Sur les (15) questionnées 8 ont répondu être des PME soit 53,3% de l’effectif total. Ceci peut nous permettre à affirmer que les petites et moyennes prennent de l’ampleur.

Figure 3: secteur d'activité

- Secteur d’activité

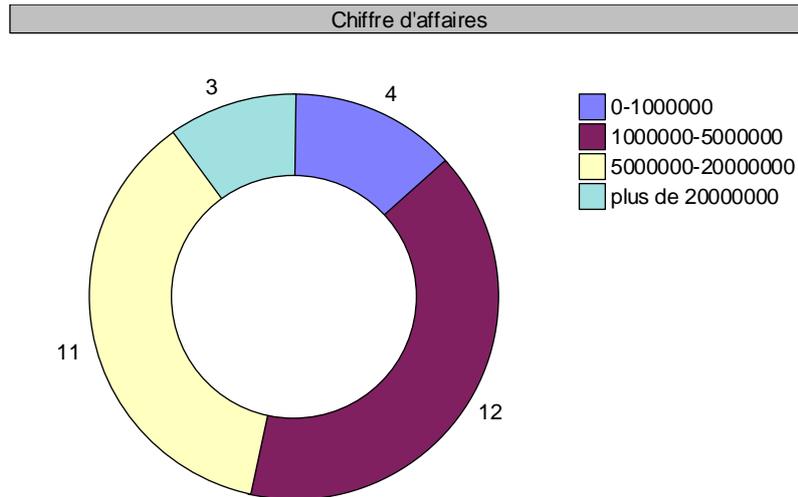


**Source : moi-même**

Ce diagramme nous montre le secteur d'activité des différentes PME sur lesquelles l'enquête a été faite. Sur une population de 15, les résultats ont montré que ceux qui font du commerce font aussi des services comme (Orange money, wave...) et que le commerce et les multi services sont les plus convoités. Soit un taux de 66,67%

Figure 4: Chiffres d'affaires

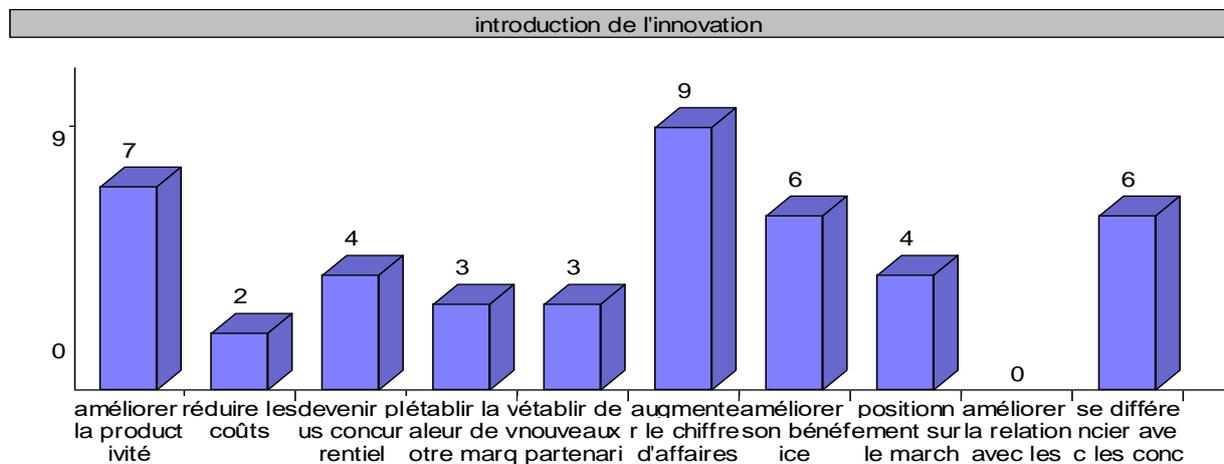
- Votre chiffre d'affaires est compris entre :



**Source : moi-même**

L'enquête nous a permis d'avoir un aperçu sur le chiffre d'affaires Mensuel de chaque PME enquêter. Pour une moyenne compris entre 1 000 000 et 5 000 000, les 80% font un chiffre d'affaires qui se trouve dans la moyenne.

Figure 5: Introduction de l'innovation



**Source : moi-même**

L'introduction de l'innovation nous a permis de savoir sur quel plan ces PME doivent se baser afin d'améliorer leur performance. Sur l'ensemble de la population enquêter, 9 visent à augmenter leur chiffre d'affaires, 7 souhaite améliorer leur productivité.

Tableau 2: Les idées peuvent provenir

- Les idées peuvent provenir de ?

Les idées	Nb. cit.	Fréq.
L'intérieur de l'entreprise	11	73,3%
l'extérieur de l'entreprise	4	26,7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Source : moi-même**

Cette question nous montre que 53,33% des PME sont ouvertes aux suggestions des acteurs externes. Et maintenant 46,67 % sont plutôt pour des idées internes.

Tableau 3: L'innovation peut s'agir

- L'innovation peut s'agir

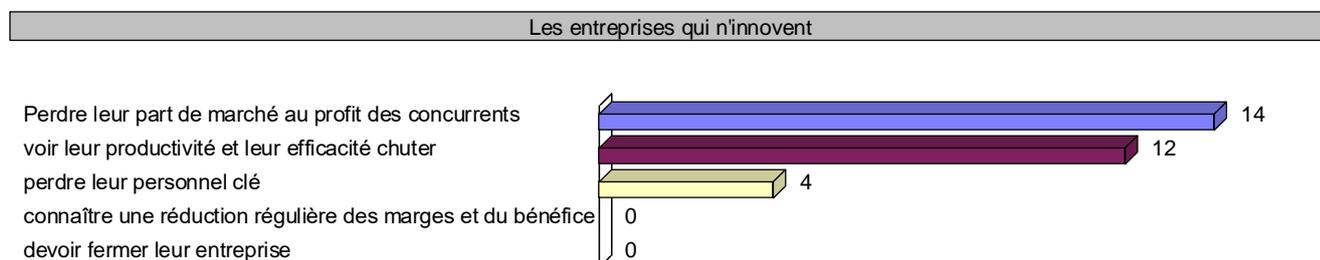
L'innovation	Nb. cit.	Fréq.
De l'amélioration ou du remplacement de processus d'affaires pour augmenter l'efficacité et la productivité	6	40,0%
Du développement de produits et services entièrement nouveaux et améliorés	9	60,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Source : moi-même**

Parlant de l'innovation, 60% songent à développer leur produit et service et 40% songent à améliorer leur processus d'affaire pour pouvoir augmenter la productivité et l'efficacité de leur entreprise.

Figure 6: Les entreprises qui n'innovent pas courent le risque

- Les entreprises qui n'innovent pas courent le risque ?



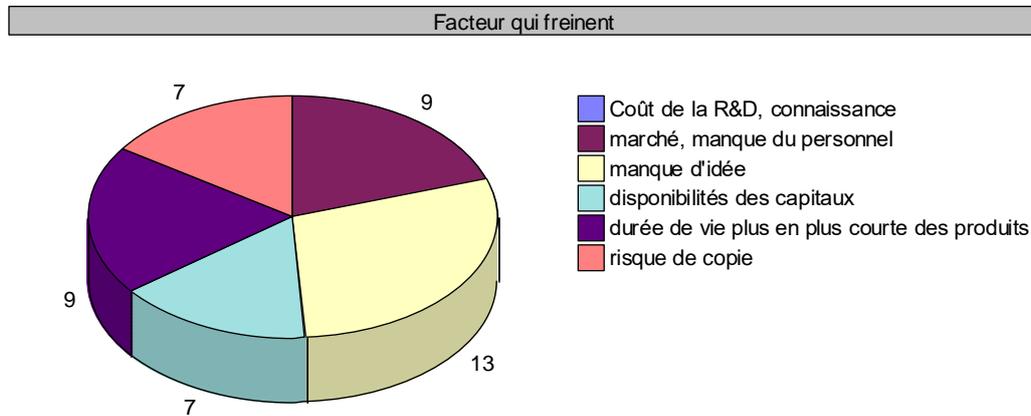
**Source : moi-même**

Sur cette question, 0, a essayé de comprendre comment ces PME conçoivent le non innovation. Sur les 15 enquêter 14 nous ont fait comprendre que cela peut entraîner la perte de leur part de

marché. 12 ont répondu que cela peut engendrer la baisse de leur productivité et efficacité. Et 4 ont ressortir la perte du personnel clé.

Figure 7: Facteur qui freine l'innovation de l'activité de l'entreprise

- Facteurs qui freinent l'innovation de l'activité de l'entreprise ?



**Source : moi-même**

L'enquête nous a permis d'avoir un aperçu des facteurs qui freinent chaque PME enquêter. Pour une moyenne compris entre 13 et 9

**1.2 Analyse transversale**

En ce qui concerne notre travail, il est montré que les secteurs le plus impactes par l'innovation est celui du commerce avec un pourcentage de 45% suivis de celui de service qui représente 40% le secteur qui connait un faible taux d'innovation est celui de l'industrie avec un pourcentage de 2% en termes de chiffre d'affaires la majorité des entreprises questionnaire réalise

Un chiffre d'affaire mensuel entre 10000000 et 50000000 l'innovation est une question d'amélioration des aspects externe de l'entreprise en majorité ont constante que l'innovation développe des produits et service... mais elle permet aussi d'améliorer ... car cela représente 40% de notre enchantions les critères les plus représentatifs a l'innovation sont la réflexivité la réactivité et l'anticipation c'est-à-dire l'anticipation permet à l'entreprise de prendre des devants sur des éventuel crique et la réactivité elle permet à l'entreprise de corriger les anomalies et la réflexivité revois donc à une certaine flexibilité pour la réaction ou pour l'adaptation des produits.

Toutes entreprises d'où donc innover car sans innovation elle court des normes risques des risques liés aux parts de marchés des risques liés à la productivité et a l'efficacité qui chute

l'innovation a un effet donc direct sur la rentabilité à tel point quel se matérialise sur les gains de la productivité et la progression technique...

Cet pendant l'innovation a un cout et difficile a réalisé tout entreprise n'a pas la capacité d'innove car elle manque souvent d'idées elle manque de personne qualifier, la durée de vie des produits est de plus en plus court et en fin le cout de la recherche est développement est accès élevé

#### SITUATION ACTUELLE (SANS INNOVATION)

<b>PRODUITS</b>	<b>Au 31/12/20</b>
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	
<b>Montant net Chiffre d'affaires (A)</b>	<b>75 080 484</b>
Ventes de marchandises	-
Production vendue (B&S)	<b>75 080 484</b>
Ventes produits finis France	<b>26 487 506</b>
Ventes produits finis Export	<b>46 866 510</b>
Prestations de services France	<b>1 128 910</b>
Prestations de services Export	<b>597 558</b>
<b>Autres produits d'exploitation (B)</b>	<b>13 819 808</b>
Production stockée	<b>1 726 711</b>
Variation stocks produits	<b>1 726 711</b>
Production immobilisée	-
Subventions d'exploitation	-
Reprise /prov. & transferts charge	<b>12 093 097</b>
Rep/amort. Des immobilisations	<b>12 093 097</b>
Autres produits	-
<b>TOTAL (A+B)</b>	<b>88 900 293</b>
<b>QUOTES-PARTS RESULTATS /OP COM (II)</b>	-
Quotes parts résultat/op. comm.	-
<b>PRODUITS FINANCIERS (III)</b>	<b>433 555</b>
De participations	-
D'autres valeurs mobil. & créances	-
Autres intérêts et produits assim.	<b>135 368</b>
Revenus des autres créances	<b>135 368</b>
Reprise/provis. & transf. Charges	-
Différ. positives de change	<b>298 187</b>
Gains de change	<b>298 187</b>
Prod. nets/cess. val. mobil. plac.	-
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS (IV)</b>	<b>1 204 271</b>
Sur opérations de gestion	<b>9 081</b>
Produits except. /opé. Gestion	<b>9 081</b>
Sur opér. de capital, cess. Actifs	<b>28 294</b>
Produits de cession d'élém. d'actif	<b>28 294</b>

Sur opér. de capital, subv. d'inv.	-
Autres opér. de capital	-
Reprises/prov. & transf.de charges	<b>1 166 896</b>
Rep /amortissements dérogatoires	<b>1 166 896</b>
<b>TOTAL GENERAL (PRODUITS)</b>	<b>90 538 119</b>

<b>CHARGES</b>	<b>Au 31/12/2016</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	
<b>Coût d'achat des marchandises</b>	-
Achats de marchandises	-
Variations de stocks de march.	-
Variation stocks marchandises	-
<b>Consommation exercice /tiers</b>	<b>47 311 744</b>
Achats matières premières	33 145 333
Achats matières	35 448 056
Achats autres approvisionnements	-
Variation de stocks Mat./approv.	-2 302 723
Autres achats et charges externes	14 166 411
Autres achats et charges externes	14 094 811
Redevance crédit bail mobilier	24 000
Personnel extérieur	47 600
<b>Impôts, taxes et vers. Assimilés</b>	<b>1 782 567</b>
Impôts, taxes et vers/ assimilés	1 782 567
Admin. Impôts (impôts, taxes ...)	1 782 567
<b>Charges du personnel</b>	<b>22 717 556</b>
Salaires et traitements	15 597 570
Salaires appointements	15 597 570
Charges sociales	7 119 987
Charges sociales	7 119 987
<b>Dotations aux amortis. &amp; provisions</b>	<b>13 756 056</b>
Amort. sur immobilisations	11 513 952
Dot/amort. immob. Incoporelles	241 556
Dot/amort. immob. Corporelles	5 209 245
Dot/amort. charges expl. à répartir	6 063 151
Provis. sur immobilisations	-
Provis. sur actif circulant	2 242 104
Dot/prov. actifs circulants	2 242 104
Amort. pour risque et charges	-
<b>Autres charges</b>	<b>455 462</b>
Autres charges	455 462
Autres charges de gestion courante	455 462
<b>TOTAL I</b>	<b>86 023 385</b>
<b>CHARGES FINANCIERES (III)</b>	<b>531 056</b>
Dot. aux amort. & aux provisions	-
Intérêts et charges assimilées	240 325

Charges d'intérêts	240 325
Différences négatives de change	290 731
Pertes de change	290 731
Charges nettes/cess. mob. de plac.	-
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES (IV)</b>	<b>1 309 134</b>
Sur opérations de gestion	416 060
Charges excep. /opération gestion	416 060
Sur opérations en capital	1 101
VNC éléments d'actif cédés	1 101
Dotations aux amort. & provis.	891 973
Dot /amortissements dérogatoires	891 973
<b>PARTICIP. SALARIES EXPANSION (V)</b>	-
<b>IMPOTS SUR LES BENEFICES (VI)</b>	<b>462 400</b>
Impôts sur les bénéfices	462 400
Impôts sur les bénéfices	462 400
<b>Solde créditeur</b>	<b>2 212 143</b>
Bénéfice	2 212 143
<b>TOTAL GENERAL (CHARGES)</b>	<b>90 538 119</b>

### Indicateurs

Taux de rentabilité	SECTEUR	Entreprise
Rentabilité économique	8%	2,90%
Rentabilité financière	13%	8,82%

### IMPACT DE L'INNOVATION

L'innovation a un coût, dans le cas de l'entreprise étudiée un budget de 15.500.000

<b>Budget d'innovation</b>	15 500 000
<b>R&amp;D</b>	3 500 000
<b>Charge du personnel</b>	2 000 000
<b>Unité de production</b>	10 000 000

Conséquences	Réalisation	Prévision	Ecart	
Augmentation du volume	18000	15000	Fort	
Augmentation du chiffre d'affaires	135144872	100000000	Fort	
Augmentation Résultat d'exploitation	5191632	5000000	Moyen	
Augmentation Résultat net	3995057	4000000	Moyen	
	Secteur	Entreprise	Prévision	Ecart
Rentabilité économique	8%	5%	4%	Fort
Rentabilité financière	13%	16%	10%	Fort

L'impact de l'innovation sur la Rentabilité de l'entreprise est positif car la rentabilité financière est passée de 2.9% à 4 % et la rentabilité économique de 8.82% à 10%. Les causes de ces augmentations proviennent de l'augmentation du volume, chiffre d'affaires et du résultat net.

Vérification des hypothèses et implications économiques ou managériales

Cette partie sera consacrée à la vérification des hypothèses ci-dessus et l'implication économique ou managériales.

## 2. Vérification des hypothèses

La vérification des hypothèses consiste à apprécier le degré de la validation des hypothèses, à partir de l'analyse des données d'enquête, pour finalement établir le diagnostic.

Pour y parvenir, nous avons procédé hypothèse par hypothèse.

Il importe de vérifier si les résultats obtenus confirment ou infirment les hypothèses de recherche émises.

Hypothèse1 : La capacité de l'innovation influence positivement la performance de l'entreprise  
L'innovation engendre des dépenses aux activités des entreprises : rechercher et développement ; acquisition des immobilisations incorporels et achat des machines.

Hypothèse2 : Globalement les pme qui innoves et qui accompagne leurs innovations par des pic ont des performances plus importantes que celle qui n'innoves pas, même si cette différence est faible.

L'innovation conduit à une augmentation des dépenses de l'entreprise :

<b>Budget d'innovation</b>	15 500 000
<b>R&amp;D</b>	3 500 000
<b>Charge du personnel</b>	2 000 000
<b>Unité de production</b>	10 000 000

Ce pendant cette augmentation a permis à l'entreprise d'accroître la rentabilité financière de 2.9% (sans innovation) à 4 % (avec innovation) et la rentabilité économique de 8.82% (sans innovation) à 10% (avec innovation)

<b>Rentabilité économique</b>	8%	5%	4%	Fort
<b>Rentabilité financière</b>	13%	16%	10%	Fort

### Hypothèse 1 et 2 confirmées

Hypothèse 3 : L'innovation se doit de couvrir toutes l'activité de l'entreprise enfin d'améliore la rentabilité.

Le budget global de l'entreprise s'élevé e à 15 500 000. Malgré l'augmentation du volume, le chiffre d'affaires enregistré couvre l'ensemble de la dépense ce qui a des répercussions positives dur le résultat d'exploitation et net de l'entreprise.

<b>Augmentation du volume</b>	18000	15000
<b>Augmentation du chiffre d'affaires</b>	135144872	100000000
<b>Augmentation Résultat d'exploitation</b>	5191632	5000000
<b>Augmentation Résultat net</b>	3995057	4000000

### Hypothèse 3 confirmée

#### ❖ **Recommandations**

- ✓ Multiplier les espaces de rencontre et d'échanges ainsi que les Fabulas
- ✓ S'appuyer sur les réseaux mondiaux d'Innovation Ouverte Pour plus de nouveaux produits
- ✓ Transformer les pôles de compétitivité mondiaux en « usines à nouveaux produits »
- ✓ Inciter les pôles de compétitivité, les SATT et les clusters à plus d'ouverture et de risque
- ✓ Instaurer la commande de R&D publique en faveur de nouveaux produits Pour plus de start-up et de PME innovantes
- ✓ Favoriser la création et l'accompagnement de start-up par les grands groupes et les ETI
- ✓ Démultiplier le capital-risque par un choc fiscal et une nouvelle gouvernance Pour une commande privée et publique mieux orientée
- ✓ Favoriser la commande privée et publique innovante aux PME et ETI
- ✓ Mettre en œuvre une démarche ambitieuse dans les grandes entreprises publiques
- ✓ Développer l'expérimentation innovante avec les futurs utilisateurs Ces recommandations s'adressent aux nombreux acteurs de l'écosystème de l'innovation, aux entreprises et aux entrepreneurs, aux universités et aux grandes écoles, aux chercheurs, aux sociétés de capital-risque, aux business-anges mais aussi aux pouvoirs publics dont le rôle est de favoriser la dynamique vertueuse de cet écosystème, sans se substituer aux acteurs privés.

#### ❖ **Implications économique/managériales**

L'importance et l'actualité de la dépendance économique des pme vis-à-vis des clients posent le problème de la centralisation et de la formalisation des structures (mintzberg, 1982), et de leur impact sur le fonctionnement organisationnel. Après la mise en évidence des diverses dimensions et de certains déterminants de la dépendance économique vis-à-vis du plus gros client, l'étude terrain démontre qu'un accroissement de cette dépendance mené a une centralisation des décisions liées aux clients et a une moindre standardisation des outils commerciaux. En outre, il y est montre que divers profils de dépendance sont associes a divers profils structurels, dont un peut être rapproche de la bureaucratie mécaniste.

## CONCLUSION

Le Sénégal, à l'instar des économies florissantes s'appuient sur le développement durable des Petites et Moyennes Entreprises, c'est-à-dire à leurs activités diversifiées et novatrices car ne disposant pas d'industrie traditionnellement marquée.

Notons que le financement des PME demeure toujours le « chaînon manquant » entre la micro finance et le secteur bancaire malgré les tentatives mises en place par l'Etat pour promouvoir le développement du secteur privé qui fait d'ailleurs objet d'un volet spécial.

En effet, les autorités publiques sénégalaises accordent une très grande place aux PME tout en développant des techniques visant leur création et leur promotion. La coordination entre les IMF et l'Etat a été à la base de la création d'un ministère des PME qui a un compartiment spécialement réservé à l'entrepreneuriat féminin. Le développement du secteur privé fait actuellement objet de plusieurs débats.

Les institutions financières constituent des intermédiaires nécessaires. Celles-ci doivent traiter les dossiers qui leurs sont présentés au cas par cas, étant donné que les PME qui sont en création dont leur chance de développement est très limitée doivent être financées par les institutions de micro finance et celles qui ont un niveau d'activité plus important, avec des perspectives de développement doivent bénéficier d'un financement bancaire. La création d'un fonds de promotion des micros entreprises où les mutuelles trouveront des ressources pour financer le secteur privé.

Les autorités doivent également favoriser les relations entre les PME et les grandes entreprises en développant les relations de sous-traitance, de partenariat qui permettront une croissance de ces dernières et assurera une meilleure relance économique dans nos pays en voie de développement.

Nous osons espérer qu'une collaboration entre les banques, les institutions de micro finance et les mécanismes innovants, mais aussi une implication continue de l'Etat et de la BRVM permettra de résoudre le problème fondamental qui réside dans l'inadéquation entre l'offre et les demandes de crédit.



# ANNEXES

## Annexe 1 : Questionnaire

### Enquête sur l'apport de l'innovation sur la rentabilité financière d'une entreprise

Juin 2022 – SUP de CO Dakar

Cette étude vise à comprendre les difficultés d'accès au financement des Petites et moyennes entreprises au Sénégal

## QUESTIONNAIRE MEMOIRE

Ce questionnaire a pour but de comprendre l'apport de l'innovation sur la rentabilité financière d'une entreprise.

### Partie 1. Information de l'entreprise

Merci de cocher les réponses

1. Etes-vous une PME ?

1. Oui  2. Non

2. Dans quel secteur d'activité évolue votre entreprise ?

1. Industrie  2. Technologie  3. construction  
 4. commerce  5. service  6. immobilier  
 7. autres

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

3. Votre Chiffre d'affaires est compris entre

1. 0-1000000  2. 1000000-5000000  
 3. 5000000-20000000  4. plus de 20000000

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

### Partie 2. Questions relatifs aux sujet Merci de répondre à toute

4. l'introduction de l'innovation peut vous: aider à

1. améliorer la productivité  
 2. réduire les coûts  
 3. devenir plus concurrentiel  
 4. établir la valeur de votre marque  
 5. établir de nouveaux partenariats et de nouvelles relations  
 6. augmenter le chiffre d'affaires et améliorer la rentabilité  
 7. améliorer son bénéfice  
 8. positionnement sur le marché  
 9. améliorer la relation avec les employés  
 10. se différencier avec les concurrents

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

5. Les idées peuvent provenir de

1. L'intérieur de l'entreprise  2. l'extérieur de l'entreprise

6. l'innovation peut s'agir

1. De l'amélioration ou du remplacement de processus d'affaires pour augmenter l'efficacité et la productivité  
 2. Du développement de produits et services entièrement nouveaux et améliorés

7. Les entreprises qui n'innovent pas courent le risque de

1. Perdre leur part de marché au profit des concurrents  
 2. voir leur productivité et leur efficacité chuter  
 3. perdre leur personnel clé  
 4. connaître une réduction régulière des marges et du bénéfice  
 5. devoir fermer leur entreprise

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

8. Facteurs qui freinent l'innovation de l'activité de l'entreprise :

1. Coût de la R&D, connaissance  
 2. marché, manque du personnel  
 3. manque d'idée  
 4. disponibilités des capitaux  
 5. durée de vie plus en plus courte des produits  
 6. risque de copie

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

9. Critères d'appréciation de l'innovation

1. Anticipation  2. réflexivité  3. inclusion  
 4. réactivité

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

10. Effet de l'innovation sur la rentabilité

1. Gain de la productivité  
 2. création du besoin  
 3. innovation et progression technique

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

les questions

## Annexe2 : Boutique d'alimentation



## Annexe 3 : multi-service



# Table des matières

<b>DEDICACE</b> .....	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>II</b>
<b>LISTE DES SIGNES/ABREVIATIONS</b> .....	<b>III</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX / SCHEMAS</b> .....	<b>IV</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>V</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE :</b> .....	<b>3</b>
<b>CADRE THEORIQUE REVUE DE LITTERATURE</b> .....	<b>3</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE</b> .....	<b>4</b>
<b>1. CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE</b> .....	<b>4</b>
1.1 CONTEXTE.....	4
1.2 PROBLEMATIQUE.....	5
<b>2. CADRE DE L'ETUDE</b> .....	<b>5</b>
2.1 QUESTIONS DE RECHERCHE .....	5
2.2 OBJECTIFS DE RECHERCHE .....	5
2.3 HYPOTHESES DE RECHERCHE .....	6
<b>CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE</b> .....	<b>7</b>
<b>1. CADRE CONCEPTUEL</b> .....	<b>7</b>
1.1. DEFINITION DE LA PME .....	7
2. DEFINITION DE LA NOTION D'INNOVATION .....	8
2.2. CHAINE D'INNOVATION .....	8
3.3. DISTANCER LA CONCURRENCE .....	12
3.4. OBTENIR DES FINANCEMENTS.....	12
4. LES DIFFERENTS PROGRAMMES D'INNOVATION DES ENTREPRISES .....	14
5. LA DEFINITION DE LA RENTABILITE FINANCIERE :.....	16
7. REVUE DE POINT SUR LA LITTERATURE :.....	17
<b>DEUXIEME PARTIE :</b> .....	<b>20</b>
<b>CADRE METHODOLOGIE ET CADRE ANALYTIQUE</b> .....	<b>20</b>
<b>CHAPITRE 1 : CADRE METHODIQUE</b> .....	<b>21</b>
<b>1. PRESENTATION DU DOMAINE DE L'ETUDE</b> .....	<b>21</b>
1.1 ENVIRONNEMENT DE L'ETUDE .....	21
1.3 TECHNIQUES DE RECHERCHE.....	24
1.3.1 RECUEIL DES DONNEES.....	24
<b>CHAPITRE 2 : CADRE ANALYTIQUE</b> .....	<b>26</b>
<b>1. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS</b> .....	<b>26</b>
1.1 ANALYSE DES RESULTATS .....	26
1.2 ANALYSE TRANSVERSALE .....	29
<b>2. VERIFICATION DES HYPOTHESES</b> .....	<b>33</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>35</b>

<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>I</b>
<b>WEBOGRAPHIE</b> .....	<b>I</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>II</b>
<b>ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE</b> .....	<b>II</b>
<b>ANNEXE2 : BOUTIQUE D'ALIMENTATION</b> .....	<b>III</b>
<b>ANNEXE 3 : MULTI-SERVICE</b> .....	<b>III</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>IV</b>