

L'impact de l'innovation sur la performance commerciale : une étude empirique du cas de l'Africaine du Verre (AFRICAVER)

The Impact of Innovation on Commercial Performance: An Empirical Study of the Case of Africaine du Verre (AFRICAVER)

أثر الابتكار على الأداء التجاري: دراسة تطبيقية على الشركة الإفريقية للزجاج (AFRICAVER)

Djazia BOUROUROU * ¹		Zinelaabidine TOUIDJENI²	
Université Mohammed Saddik BENYEHIA, Jijel, Algérie djazia.bourourou@univ-jijel.dz		Université Constantine 2 -Abdelhamid MEHRI, Algérie zinelaabidine.touidjeni@univ-constantine2.dz	
Date de réception: 13/03/2026		Date d'acceptation : 27/04/2026	Date de publication: 01/06/2026

Résumé

Cet article analyse le rôle de l'innovation dans l'amélioration de la performance commerciale des entreprises à travers le cas d'AFRICAVER, producteur algérien de verre. L'étude combine une approche théorique et empirique basée sur une enquête auprès de 60 clients (38 réponses exploitables) et des entretiens avec les dirigeants. Les résultats montrent que l'innovation, notamment l'introduction du silicate de soude liquide et du verre blindé, contribue à améliorer la qualité des produits, la satisfaction des clients et la compétitivité de l'entreprise. Toutefois, plusieurs obstacles subsistent, tels que le manque d'autonomie organisationnelle, les limites des ressources humaines et l'insuffisance d'une culture de recherche et d'innovation.

Mots-clés : Innovation, Performance Commerciale, Satisfaction Clients, Compétitivité.

Code de classification JEL: O31, L25, M31.

* Auteur correspondant.

¹ جازية بورورو، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.

² زين العابدين طويجني، جامعة قسنطينة 2 -عبد الحميد مهري، الجزائر.

Abstract

This article examines the role of innovation in improving commercial performance through the case of AFRICAVER, an Algerian glass producer. The study adopts both theoretical and empirical approaches based on a customer survey (60 distributed questionnaires, 38 usable responses) and interviews with company managers. Findings indicate that innovation—particularly the introduction of liquid sodium silicate and bulletproof glass—enhances product quality, customer satisfaction, and the firm's competitiveness. However, several barriers remain, including limited organizational autonomy, human resource constraints, and the absence of a strong innovation and research culture within the company.

Keywords: Innovation, Commercial Performance, Client Satisfaction, Competitiveness.

JEL Classification: O31, L25, M31.

ملخص

تتناول هذه الورقة البحثية دور الابتكار في تحسين الأداء التجاري للمؤسسات من خلال دراسة حالة شركة إفريقيا للزجاج (AFRICAVER)، وهي شركة جزائرية منتجة للزجاج. تجمع الدراسة بين مقاربة نظرية وأخرى تطبيقية، اعتمادًا على استبيان وُجّه إلى 60 زبونًا (تم الحصول على 38 استجابة قابلة للتحليل)، إضافة إلى مقابلات مع مسؤولي الشركة. وتُظهر النتائج أن الابتكار، ولا سيما إدخال سيليكات الصوديوم السائلة والزجاج المدرع، يساهم في تحسين جودة المنتجات وزيادة رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. ومع ذلك، لا تزال هناك عدة عوائق لتطبيق الابتكار في المؤسسة، مثل ضعف الاستقلالية التنظيمية، ومحدودية الموارد البشرية، وغياب ثقافة قوية للبحث والابتكار.

كلمات مفتاحية: ابتكار، أداء تجاري، رضا العملاء، تنافسية.

تصنيف JEL: O31، L25، M31

Introduction

L'environnement actuel pose continuellement de nouveaux défis compétitifs pour les entreprises. Ces dernières doivent être capables de comprendre leur environnement général, de satisfaire de façon très précise les besoins des clients, d'anticiper et de s'adapter de manière continue aux nouvelles règles de l'environnement dans le but de garantir une survie à long terme.

Au niveau macroéconomique, L'innovation a pris une place centrale dans l'analyse des entreprises depuis les travaux de Joseph A. Schumpeter, pour lui, les sociétés ont toujours besoin de nouveaux biens, de nouvelles techniques, de nouvelles connaissances, de nouvelles pensées, donc ont besoin de l'innovation qui est le moteur de ces sociétés. (GROFF A., 2009)

Aussi, comprendre comment faire émerger la nouveauté et comment la transformer en innovation reste des enjeux primordiaux. Mais, si on s'accorde aujourd'hui à dire que l'innovation est le cœur qui fait battre les sociétés modernes, on admet aussi ne pas tout connaître de ce processus complexe. Or, affiner sa compréhension, c'est permettre aux décideurs, aux entrepreneurs, aux collectivités locales de se lancer dans une politique de l'innovation efficace et pérenne et d'agir sur les bons leviers afin d'assurer leur performance suite à la réduction de cycle de vie des entreprises qui l'obligent à innover sans cesse.

Donc, Suite à son importance indéniable dans la croissance et la compétitivité, l'innovation est devenue une préoccupation majeure pour tous les pays du monde, dont chacun s'efforce à élaborer son propre système national d'innovation.

De son côté, l'Algérie s'est engagée depuis les années 70 à la promotion de la recherche scientifique et de l'innovation technologique, par la définition de plusieurs mesures différentes.

Néanmoins, en dépit des efforts investis, la recherche scientifique et l'innovation technologique demeurent peu développées en Algérie, surtout celles destinés aux entreprises publiques industrielles, dont la plupart souffrent de l'absence d'une culture de recherche et d'innovation, et n'arrivent pas à offrir de nouveaux produits compétitifs dans un marché dominé essentiellement par une concurrence mondiale et des importations massives et déloyales.

Le présent travail de recherche porte sur l'étude de l'innovation et de son impact sur la performance commerciale de l'entreprise. Afin de mener à bien cette analyse, nous avons choisi

comme terrain d'étude un producteur national de verre, à savoir l'entreprise AFRICAINE DU VERRE. À travers cette étude, nous chercherons à mettre en évidence le rôle de l'innovation dans l'amélioration de la performance commerciale. Dans ce cadre, notre recherche s'articule autour de la problématique générale suivante :

Quel est l'impact de l'innovation sur l'amélioration de la performance commerciale?

Pour appréhender cette problématique, nous avons élaboré un cadre de recherche qui lie examen des connaissances théoriques et investigation sur le terrain. Dans ce contexte, nous proposons les hypothèses suivantes :

1. L'innovation occupe une place importante au sein de l'Africaine Du Verre, cette entreprise et Comme toutes les entreprises Algériennes, ont besoin d'innover pour assurer leur survie, et leur pérennité sur leur marché.
2. La disposition d'un personnel créatif, la flexibilité de la structure sont des atouts infaillibles pour apporter de l'innovation à l'entreprise et acquérir un avantage concurrentiel.
3. L'innovation est une activité à très grande valeur ajoutée pour l'entreprise, c'est pourquoi elle influe positivement sur sa performance commerciale, donc, il faut cultiver l'innovation pour récolter la performance.

Importance de l'étude : Cette étude revêt une importance particulière car elle met en évidence le rôle stratégique de l'innovation dans l'amélioration de la performance commerciale et dans la pérennité de l'entreprise. Elle apporte à la fois un éclairage théorique et empirique sur la relation entre innovation et compétitivité. Enfin, elle fournit des orientations pratiques aux décideurs souhaitant renforcer la performance par une gestion efficace de l'innovation.

Méthodologie de la recherche : La méthodologie de recherche repose sur une approche descriptive et analytique combinant une étude théorique et une étude empirique de terrain. Sur le plan pratique, la recherche s'est appuyée sur une enquête de satisfaction menée auprès de 60 clients d'AFRICAVER, dont 38 questionnaires exploitables ont été récupérés, soit un taux de réponse de 63 %. Les données relatives à la satisfaction des clients portent sur la période 2021–2022, correspondant à la dernière base de données interne disponible et exploitable au moment de la réalisation de l'étude. Bien que ces données ne soient pas les plus récentes, elles restent

pertinentes dans la mesure où elles coïncident avec la phase d'introduction et de développement des principales innovations étudiées au sein d'AFRICAVER, permettant ainsi d'évaluer leur impact sur la performance commerciale.

L'analyse des données recueillies a été réalisée à l'aide de tableaux statistiques simples (tris à plats). En complément, **un entretien a été effectué auprès des dirigeants de l'entreprise, y compris le Président-Directeur Général (PDG)**, afin d'obtenir des informations qualitatives sur la politique d'innovation et son impact sur la performance commerciale. Cette combinaison d'enquête quantitative auprès des clients et d'entretien qualitatif auprès de la direction a permis de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées dans l'étude

1. Cadre théorique de la recherche

Dans cette partie, nous allons définir les concepts d'innovation et de la performance commerciale, avant d'analyser la relation étroite et synergique qui lie ces deux dimensions fondamentales

1.1. Définition de l'innovation

La notion d'innovation apparaît dès les origines de l'analyse économique de A. Smith, qui l'a nommé « progrès technique. » (FERNEZ-WALCH S. et ROMON F., 2006)

Dans les années 1940, J. A. Schumpeter (1942) donne à la notion d'innovation un nouveau visage ; elle est perçue comme un changement qualitatif qui induit des modifications au sein même de l'entreprise ; c'est « une destruction créatrice qui révolutionne incessamment de l'intérieur la structure économique, en détruisant continuellement ses éléments vieillis et en créant continuellement des éléments neufs ». (Manual, 2018)

Donc, L'innovation selon Schumpeter est le processus qui permet d'introduire une nouveauté de produits, de procédés techniques ou de formes d'organisation.

En générale, l'innovation est L'introduction sur le marché d'un produit (bien ou service) nouveau ou nettement modifié au regard de ses caractéristiques fondamentales, de ses spécifications techniques, des logiciels incorporés ou tout autre composant immatériel, de l'utilisation prévue ou de la facilité d'usage...etc.

1.2. Définition de la performance commerciale

Etymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français « performer » qui, au XIII^e siècle, signifiait “ accomplir, exécuter ”. Au XV^e siècle, il apparaît en anglais avec « to perform » dont vient le mot de performance. Il signifie à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer. (Bogetoft, 2024)

Passant maintenant à la définition de la performance commerciale qui est la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins de sa clientèle, à travers la création de nouveaux produits sur le marché, le développement de son service après-vente ainsi qu'à travers toute démarche destinée à renforcer la relation client ↔ entreprise. (OUACHERINE H., 2003)

1.3. La relation entre l'innovation et la performance commerciale

Une entreprise est jugée performante, dans la mesure où elle fait preuve de sa capacité à maintenir un avantage concurrentiel durable et d'assurer sa pérennité par une création permanente de valeur.

En fait, une entreprise innovante a l'avantage de se démarquer de ses concurrents, en bénéficiant des opportunités suivantes : (Saharti, 2025)

- Offrir des produits complexes qui sont difficiles à maîtriser et à imiter.
- Déplacer la base de concurrence vers d'autres variables, par exemple dans l'industrie japonaise des automobiles, la concurrence ne se fait plus uniquement par le prix, mais par la qualité et la flexibilité.
- Offrir un produit qui fournit une plate-forme sur laquelle d'autres modifications pourront être introduites, comme le Boeing 737, âgé de plus de 30 ans, dont le design est en adaptation constante avec les besoins des clients.
- Recombiner des éléments confirmés, pour des marchés différents, comme la roue en polycarbonate transférée d'un marché d'application tel que les roulettes de bagage vers le marché des jouets d'enfants.

2. L'innovation et la performance commerciale au sein d'Africaver

Dans cette partie, on va examiner le lien entre l'innovation et la performance commerciale d'AFRICAVER, mais on va d'abord se pencher sur les domaines stratégiques de l'usine

2.1. Les domaines d'activités stratégiques (DAS)

Le croisement cohérent des technologies, des applications et des groupes d'acheteurs a permis d'énumérer les activités élémentaires du portefeuille de l'entreprise. Celles-ci sont de l'ordre de six (06) domaines d'activités stratégiques. Il est signalé que l'ensemble des DAS énumérés constitue 97% du chiffre d'affaires de l'entreprise ;

Le regroupement des activités élémentaires en domaines d'activités a été fait sur la base du choix des facteurs clés de succès communs entre activités élémentaires.

2.1.1. La liste des domaines d'activités stratégiques

- DAS 01 : silicate de soude solide.
- DAS 02 : silicate de soude liquide.
- DAS 03 : verre imprimé.
- DAS 04 : verre de sécurité automobile (pare-brise, vitres latérales).
- DAS 05 : verre blindé.
- DAS 06 : verre de sécurité bâtiment (feuilleté, trempé).

2.1.2. Analyse du portefeuille d'activité : la matrice (BCG)

Le tableau suivant représente les données nécessaires pour élaborer la matrice de Boston Consulting Group (BCG):

Tableau 1 : Part de marché relative, taux de croissance du marché et le pourcentage du CA de chaque DAS.

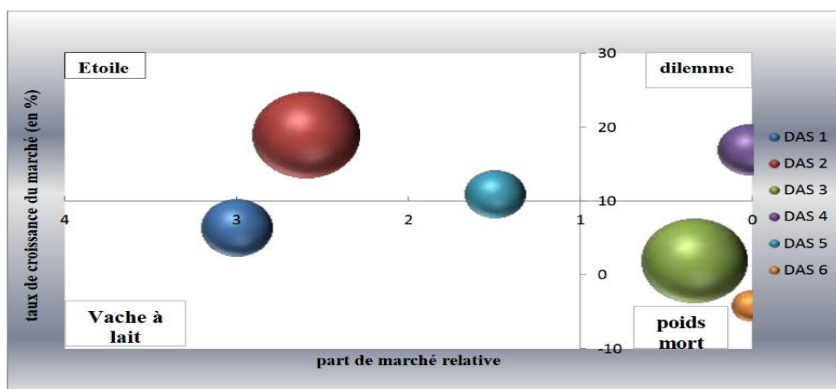
Les DAS	PMR	TCM	CA%
DAS 1	3	6.42	14%
DAS 2	2.6	19	31%
DAS 3	0.34	1.95	30%
DAS 4	0.02	14	11%
DAS 5	1.5	11	10%
DAS 6	0.01	-4.15	4%

Source : réalisé par les auteurs à partir des documents interne de l'entreprise, 2023.

Dans le cadre du calcul de la part de marché relative (PMR), le concurrent de référence (leader) a été identifié pour chaque domaine d'activité stratégique (DAS) sur la base des données internes de l'entreprise, des estimations du marché et des informations recueillies lors des entretiens avec les dirigeants.

Pour les activités où la structure du marché est relativement concentrée, notamment le silicate de soude liquide, le leader correspond au principal producteur national, à savoir ADWANE CHEMICAL INDUSTRIES. En revanche, pour les DAS caractérisés par une forte ouverture à la concurrence internationale, tels que le verre de sécurité automobile et le verre imprimé, le leadership du marché est majoritairement détenu par les importateurs étrangers. Dans ce cas, en raison de la fragmentation du marché et de l'absence de données précises sur les parts de marché individuelles, le leader a été assimilé à l'ensemble des importations dominantes sur le marché. Les parts de marché ont été estimées à partir du chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise sur chaque DAS, comparé à une estimation du volume global du marché, intégrant la production nationale et les importations.

Figure 1 : Matrice BCG.



Source : réalisé par les auteurs à partir des documents interne de l'entreprise, 2023.

La matrice BCG est une matrice générique de portefeuille d'activités. Celle-ci croise, d'une part, la part de marché relative de l'entreprise ($PMR = \text{part de marché de l'entreprise} / \text{part du marché du leader}$), d'autre part, le taux de croissance du marché. (Johnson, 2017)

On constate que : Le 4ème DAS : le verre de sécurité automobile est positionné comme un « dilemme ». En effet, ce segment se caractérise par un taux de croissance élevé, porté par l'expansion continue du marché automobile. Toutefois, l'entreprise n'y détient pas encore une position concurrentielle dominante, en raison d'une concurrence particulièrement intense. Par conséquent, ce DAS requiert des investissements financiers significatifs afin de soutenir son développement. Dans cette optique, AFRICAVER a engagé des actions stratégiques consistant à acquérir des équipements de dernière génération, technologiquement avancés, adaptés à ce type de production. Ces investissements visent à renforcer sa compétitivité et à accroître ses parts de marché. À terme, ce DAS est appelé à évoluer vers une position d'« étoile ».

Le 2ème DAS : silicate de soude liquide, et le 5ème DAS : le verre blindé : sont des DAS « étoiles » dans lesquels l'entreprise est leader dans le premier, et dans le second elle a une position dominante, ou elle détienne une grande part de marché. Ces DAS créent des ressources financières importantes qui permettent de financer les besoins engendrés par la croissance de ces marchés, car ces derniers sont en forte croissance avec des taux de 19% et 11%

respectivement. Ces DAS sont excédentaires en liquidités, et Ils constituent la partie dynamique du portefeuille d'activités, par la suite, ils sont appelés à devenir « vaches à lait ».

Le 1er DAS : silicate de soude solide est un « vaches à lait » qui est un DAS où la croissance est réduite, grâce au changement des besoins industriels, maintenant ils n'utilisent pas beaucoup le silicate de soude solide, ils préfèrent le liquide qui est plus facile à être utiliser.

Les besoins de financement de ce DAS sont limités ; en revanche, la position de leader d'AFRICAVER sur ce DAS fait de lui une source importante de liquidités.

Le 3ème et le 6ème DAS sont « poids morts », sont des DAS vieilliss car ils ont des parts de marchés très faibles, donc l'entreprise n'a pas su s'imposer en termes de part de marché. Ils n'apportent à l'entreprise ni croissance, ni marge bénéficiaire.

Pour le 3ème DAS, AFRICAVER est le seul producteur national, et malgré ça elle ne peut pas faire la relance de ce DAS à cause des importations féroces et illégales. Ce DAS obtient une grande part du chiffre d'affaires mais il n'est pas du tout rentable. Donc, il est préférable qu'AFRICAVER abandonne ce produit.

2.3. Etude Comparative entre la performance commerciale avant et après l'innovation au sein d'AFRICAVER

Afin d'analyser l'impact de l'innovation sur la performance commerciale d'AFRICAVER, il est nécessaire de préciser la nature des principales innovations introduites par l'entreprise. Dans ce cadre, deux produits innovants ont été retenus comme objets d'analyse, à savoir le verre de sécurité blindé (anti-balle) et le silicate de soude liquide.

D'une part, concernant le verre de sécurité blindé, AFRICAVER a procédé à une amélioration de ses caractéristiques techniques à travers l'optimisation de la structure multicouche du verre et des procédés de fabrication, notamment en matière de traitement thermique et d'assemblage des matériaux. Ces améliorations ont permis d'augmenter la résistance aux impacts et aux projectiles, tout en répondant aux exigences de qualité et de sécurité des clients institutionnels, notamment dans les secteurs de la défense et du transport sécurisé.

D'autre part, l'introduction du silicate de soude liquide constitue une innovation produit majeure pour l'entreprise, en remplacement du silicate solide traditionnel. Ce nouveau produit

présente plusieurs avantages, notamment une facilité d'utilisation pour les clients industriels, une meilleure adaptabilité aux procédés de production et une réduction des coûts liés à la manipulation et à la transformation. Cette innovation a permis à AFRICAVER de renforcer sa position sur le marché national et de répondre plus efficacement aux besoins des industriels.

Ainsi, es innovations constituent ainsi le point de départ de l'analyse comparative de la performance commerciale d'AFRICAVER avant et après leur introduction.

2.3.1. Chiffre d'affaires global de l'entreprise

Pour connaitre la tendance du chiffre d'affaires d'AFRICAVER nous avons élaboré le tableau suivant :

Tableau 2 : évolution du chiffre d'affaires d'AFRICAVER (2018-2022).

Année	CA
2018	394 825 697,94
2019	549 835 747,34
2020	416 411 956,95
2021	280 042 407,80
2022	330 029 976,83

Source : réalisé par les auteurs à partir des documents interne de l'entreprise, 2023.

On remarque que la variation du chiffre d'affaires passe par trois phases :

La première : de 2018 à 2019 : le chiffre d'affaire d'AFRICAVER a augmenté d'une manière rapide pour atteindre sa valeur maximale en 2019 grâce à la livraison d'une quantité importante pour la MDN (Ministère de la défense nationale) du verre de sécurité automobile et surtout l'anti bales qui a été amélioré d'une manière considérable au cours de cette année et qui n'était pas développé auparavant (donc on considère ici le rôle de l'innovation dans l'augmentation du chiffre d'affaires) en plus de l'introduction des vitres pour les bus et les engins qui a contribué à l'augmentation du chiffre d'affaire et l'acquisition d'un nouveau motif du verre imprimé et la réalisation d'un contrat avec SNVI/ DCR ROUIBA concernant la fabrication du vitrage blindé pour les véhicules NISSAN.

La deuxième : s'étend de 2019 à 2021 : durant laquelle le chiffre d'affaires a chuté jusqu'à l'atteinte de sa valeur minimale en 2021 suite à l'ouverture du marché, et l'arrivée de nouveaux concurrents tels que les grossistes importateurs privés de produits finis (pares brise et vitres latérales) qui obéissent aux besoins des utilisateurs de nouveaux produits plus sophistiqués et à des plus bas prix, en plus, cette chute a été provoquée par la grève des employés d'AFRICAVER qui a duré trois (03) mois dans laquelle la productivité d'AFRICAVER a été diminuée et ce qui a laissé plus de place aux importateurs, ainsi, la mévente du verre imprimé à cause de l'importation massive de ce dernier en 2021 a influencé considérablement le chiffre d'affaires, mais aussi cette régression due à l'arrêt programmé du four verre imprimé pour rénovation durant le deuxième semestre 2019.

La troisième : entre 2021 et 2022 : durant cette période l'entreprise a commencé à récupérer son niveau de ventes et on remarque une progression de 18% du chiffre d'affaires par rapport à l'année précédente.

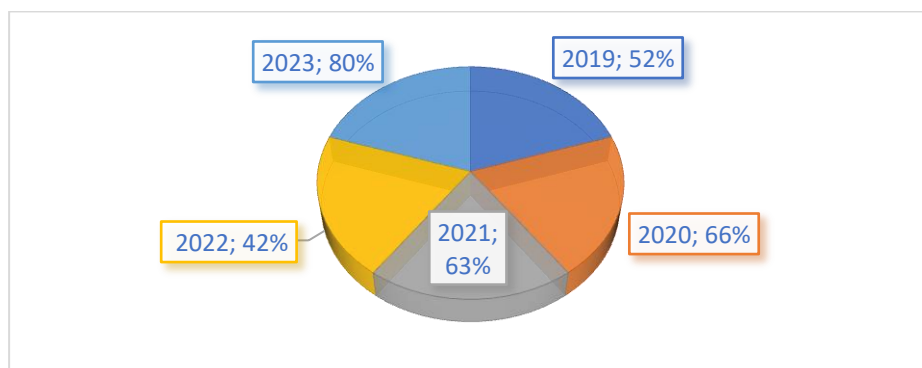
La relance de cette activité ne peut être envisagée que dans le cadre de la mise en place d'une industrie automobile activant dans le secteur formel.

2.3.2. La part de marché

Dans cette partie, on étudie cette évolution que par rapport aux deux (02) produits nouveaux dans l'entreprise : le verre de sécurité mobile et le silicate de soude liquide

2.3.2.1. La PDM du silicate de soude liquide

Figure 2 : représentation de la part de marché du silicate de soude liquide.



Source : réalisé par les auteurs à partir des documents interne de l'entreprise, 2023.

AFRICAVER détient une position de leader sur le marché du silicate de soude en Algérie et cela grâce à sa politique qualité qui est fondée sur le souci de l'amélioration continue de ce produit, ainsi que la haute qualité du sable utilisée pour sa production.

En plus, AFRICAVER occupe cette place car il n'existe qu'un seul concurrent local ADWANE CHIMICAL INDUSTRIES et qui produit des quantités minimales par rapport à celle d'AFRICAVER et mêmes les importateurs n'importent pas des grandes quantités.

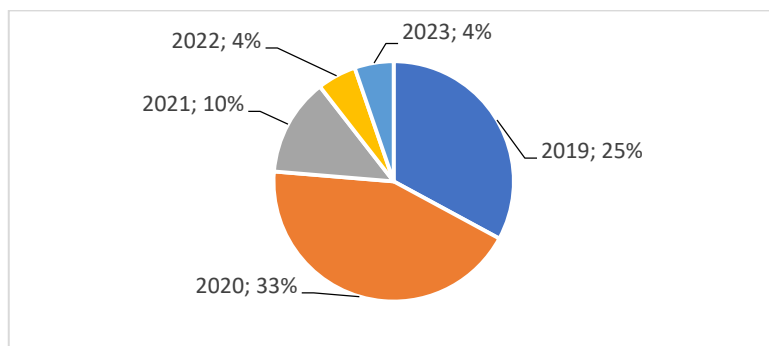
Mais l'année 2022 était exceptionnelle où la PDM a été diminuée considérablement et cela parce que AFRICAVER a cessé sa production pendant trois mois, du coup les importations ont été élevées.

2.3.2.2. La PDM du verre sécurité automobile

AFRICAVER n'est pas vraiment présente sur le marché du verre de sécurité automobile, elle est en face à la concurrence de cinq (05) producteurs nationaux et une multitude des importateurs.

Vitrage automobile (vitres latérales)

Figure 3 : représentation de la part de marché vitrage automobile.



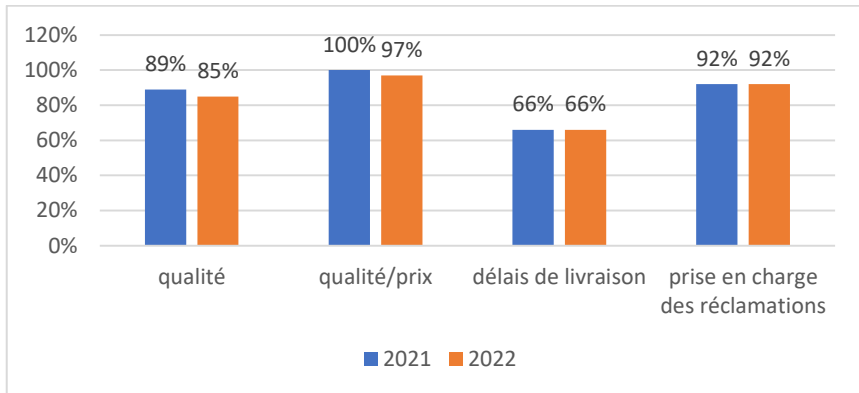
Source : réalisé par les auteurs à partir des documents internes de l'entreprise, 2023.

AFRICAVER avait une part moyenne sur ce marché, mais elle a diminué jusqu'à ce qu'elle devienne très faible, on remarque que cette part est négligeable ces dernières années à cause de l'ouverture du marché et la concurrence féroce surtout des importateurs qui importent ce type de verre auprès de 43 pays à travers le monde.

2.3.3. Le taux de satisfaction des clients

Nous avons consacré cette partie pour l'analyse du taux de satisfaction des clients selon plusieurs critères (la qualité, le rapport qualité/ prix, le délai de livraison et la prise en charge des réclamations des clients) et par rapport à tous les produits d'AFRICAVER, pour les deux années 2021 et 2022 :

Figure 4 : taux de satisfaction clients.



Source : réalisé par les auteurs à partir des documents interne de l'entreprise, 2023.

On remarque que le taux de satisfaction des clients est presque le même en 2021 et 2022. Pour les trois (03) aspects : « qualité », « le rapport qualité/prix » et « la prise en charge des réclamations des clients », presque la totalité des clients sont satisfaits car les produits d'AFRICAVER sont de qualité supérieure à un prix très abordable par la majorité des clients, et aussi, toutes les réclamations des clients sont prises par le service marketing et traitées par le service contrôle qualité.

Pour l'aspect « délai de livraison », on trouve que 34% des clients ne sont pas satisfaits, et cela suite à la vétusté des machines (trop de pannes) et parfois le manque des moyens de transport.

2.4. Le lien entre l'innovation et la performance commerciale au sein d'AFRICAVER

Cette dernière partie représente l'aboutissement de ce travail de recherche qui vise à décrire l'importance de l'innovation par rapport à AFRICAVER et son développement, et d'essayer d'appréhender la contribution de l'innovation dans l'amélioration de la performance commerciale de cette firme. En effet, nous allons présenter les résultats de l'enquête réalisée

auprès des clients d'AFRICAVER (le questionnaire), ainsi, que les résultats obtenus après l'analyse de l'entretien effectué avec les dirigeants, et le PDG d'AFRICAVER, afin de tirer les conclusions dans le but de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de notre travail.

2.4.1. Résultats de l'enquête de satisfaction clients

Le questionnaire a été administré par l'entreprise auprès d'un échantillon de 60 clients. Toutefois, seulement 38 réponses ont été recueillies, soit un taux de réponse de 63 %. Bien que ce taux ne représente pas l'ensemble de l'échantillon initial, il ne remet pas en cause l'exactitude, la sincérité ni la fiabilité de l'étude, dans la mesure où tous les clients fidèles de l'entreprise ont participé à l'enquête. Par ailleurs, les questions jugées les plus représentatives de l'objet de l'étude ont été sélectionnées et présentées sous forme graphique afin de faciliter l'interprétation des résultats. Enfin, l'analyse des données collectées a été réalisée à l'aide de tableaux statistiques simples, fondés sur la méthode du tri à plat.

2.4.1.1. Résultats de l'enquête de satisfaction clients

L'analyse des questions :

Question 01 : Depuis combien de temps vous êtes client chez AFRICAVER ?

Tableau 3 : résultats de la 1ère question.

Période	Entre 6mois et 1an	Entre 1an et 3ans	+ 3ans
Résultat	19%	21%	60%

Source : réalisé par les auteurs, 2023.

On constate que la majorité des clients d'AFRICAVER, représentant 60 %, entretiennent une relation de fidélité avec l'entreprise et la considèrent comme leur fournisseur depuis plus de trois ans. Cette fidélité s'explique notamment par la qualité des produits proposés, ainsi que par les efforts continus de l'entreprise pour répondre aux besoins de sa clientèle et prendre en considération leurs réclamations.

Question 02 : Seriez-vous disposé à acheter ou à utiliser à nouveau nos produits ?**Tableau 4 : résultats de la 2ème question.**

Réponse	Certainement	Oui Probablement	Peut- être oui/non	Non Probablement Pas	Certainement Pas
	43%	34%	19%	4%	0%

Source : réalisé par les auteurs, 2023.

Les résultats montrent que 43 % des clients interrogés ont répondu « certainement », tandis que 34 % ont indiqué « oui, probablement », ce qui traduit un niveau de satisfaction globalement élevé à l'égard des produits d'AFRICAVER. Toutefois, il apparaît également que 4 % des répondants ont choisi la réponse « non, probablement pas », ce qui suggère une certaine insatisfaction. Ces derniers correspondent principalement aux clients du segment du verre de sécurité pour le bâtiment, un domaine caractérisé par une forte concurrence.

Question 03 : La satisfaction concernant les différents aspects :

Quel niveau d'importance accordez-vous aux aspects suivants au moment d'achat de nos produits ? Et quel est le degré de votre satisfaction sur ces mêmes aspects ?

- Qualité**

Tableau 5 : satisfaction des clients concernant la qualité et son degré d'importance chez eux.

Aspect	Degré d'importance à l'achat				Satisfaction concernant les produits			
	Très Important	Important	Pas Vraiment important	Pas Du tout important	Entièrement satisfait	Satisfait	Pas satisfait	Pas du tout satisfait
Qualité du produit	75%	25%	0%	0%	29%	56%	9%	6%

Source : réalisé par les auteurs, 2023.

Les résultats indiquent que la **qualité du produit** constitue un critère essentiel dans la décision d'achat, puisque **100 % des répondants** la considèrent comme importante ou très importante. En termes de satisfaction, **85 % des clients** se déclarent satisfaits ou entièrement

satisfaits de la qualité des produits proposés. Toutefois, une proportion de **15 % d'insatisfaction** subsiste, ce qui souligne la nécessité pour l'entreprise de poursuivre ses efforts d'amélioration continue afin de mieux répondre aux attentes du marché.

- **Qualité / prix**

Tableau 6 : satisfaction des clients concernant la qualité/prix et son degré d'importance chez eux.

Aspect	Degré d'importance à l'achat				Satisfaction concernant les produits			
	Très Important	Important	Pas vraiment important	Pas Du tout important	Entièrement satisfait	Satisfait	Pas satisfait	Pas du tout satisfait
Qualité / prix	60%	40%	0%	0%	28%	69%	3%	0%

Source : réalisé par les auteurs, 2023.

Le rapport qualité-prix constitue un critère essentiel pour les clients, qui recherchent des produits de qualité au prix le plus avantageux. Grâce à son expérience de 28 années dans le domaine du verre, AFRICAVER est en mesure de proposer des produits performants à des prix compétitifs. Les résultats montrent que 97 % des clients se déclarent satisfaits, tandis que 3 % expriment une certaine insatisfaction. Cette dernière concerne principalement les clients qui achètent de petites quantités ou de petites dimensions, dans la mesure où l'entreprise accorde des promotions essentiellement à ses clients fidèles lorsqu'ils commandent des volumes plus importants.

- **Délai de livraison**

Tableau 7 : satisfaction des clients concernant le délai de livraison et son degré d'importance chez eux.

Aspect	Degré d'importance à l'achat				Satisfaction concernant les produits			
	Très Important	Important	Pas vraiment important	Pas Du tout important	Entièrement satisfait	Satisfait	Pas satisfait	Pas du tout satisfait
Délai de livraison	60%	34%	6%	0%	22%	44%	27%	7%

Source : réalisé par les auteurs, 2023.

Cet aspect revêt une importance pour 94 % des clients interrogés, dans la mesure où la majorité des produits finis d'AFRICAVER constitue des matières premières destinées à des clients

qui les utilisent dans la fabrication d'autres produits. De ce fait, l'entreprise est tenue de respecter les délais de livraison afin de ne pas perturber l'activité de ses partenaires. Néanmoins, un certain niveau d'insatisfaction est observé, ce qui s'explique principalement par la vétusté des machines, marquée par des pannes fréquentes et une technologie dépassée, ainsi que, dans certains cas, par l'insuffisance des moyens de transport.

- **La prise en charge des réclamations**

Tableau 8 : satisfaction des clients concernant la prise charge de leurs réclamations et son degré d'importance chez eux.

Aspect	Degré d'importance à l'achat				Satisfaction concernant les produits			
	Très Important	Important	Pas vraiment important	Pas Du tout important	Entièrement satisfait	Satisfait	Pas satisfait	Pas du tout satisfait
Prise en charge des réclamations	44%	49%	7%	0%	23%	69%	8%	0%

Source : réalisé par les auteurs, 2023.

Un taux de 93 % met en évidence l'importance de cet aspect pour les clients d'AFRICAVER, car il constitue pour eux un indicateur de la capacité de l'entreprise à être à l'écoute de sa clientèle. Les résultats montrent également que 92 % des clients interrogés se déclarent satisfaits, ce qui s'explique par l'orientation de l'entreprise vers la satisfaction du client. En effet, les réclamations sont d'abord prises en charge par le service marketing, puis traitées par le service de contrôle qualité. Lorsque la réclamation s'avère justifiée, AFRICAVER procède au remplacement des produits concernés.

2.4.1.2 La satisfaction des clients par produit

Maintenant On va traiter la satisfaction des clients concernant le silicate de soude et le verre de sécurité automobile, auxquels AFRICAVER a fait des innovations :

- Silicate de soude

Tableau 9 : satisfaction des clients concernant le silicate de soude.

	Satisfaction concernant le produit			
	Entièrement satisfait	Satisfait	Pas satisfait	Pas du tout satisfait
Qualité du produit	20%	80%	0%	0%
Qualité /Prix	25%	75%	0%	0%
Délai de livraison	20%	70%	8%	2%
Prise en charge des Réclamations	17%	83%	0%	0%

Source : réalisé par les auteurs, 2023.

Les clients du silicate de sodium se déclarent globalement satisfaits de l'ensemble des aspects du produit, notamment grâce à l'innovation introduite par l'entreprise à travers la mise sur le marché du silicate de soude liquide. Toutefois, environ 10 % des clients expriment une insatisfaction concernant les délais de livraison, situation principalement liée au manque de moyens de transport disponibles.

- Le verre de sécurité automobile

Tableau 10 : satisfaction des clients concernant le verre de sécurité automobile.

	Satisfaction concernons le produit			
	Entièrement Satisfait	Satisfait	Pas satisfait	Pas du tout satisfait
Qualité du produit	10%	80%	9%	1%
Qualité /Prix	24%	63%	13%	0%
Délai de livraison	11%	32%	37%	16%
Prise en charge des Réclamations	26%	68%	5%	1%

Source : réalisé par les auteurs, 2023.

Les résultats montrent que les clients expriment un niveau de satisfaction élevé concernant plusieurs aspects. En effet, 90 % d'entre eux se déclarent satisfaits de la qualité du produit, 87 %

du rapport qualité-prix et 94 % de la prise en charge des réclamations. Toutefois, une insatisfaction relativement marquée est constatée au niveau des délais de livraison. Cette situation s'explique principalement par la vétusté des machines et l'obsolescence des équipements utilisés. De plus, les nouveaux équipements, plus modernes et plus performants, n'ont pas encore été mis en service. L'entreprise prévoit néanmoins une amélioration du niveau de satisfaction au cours de l'année en cours.

2.5. Résultats qualitatifs de l'entretien

Nous rappelons que l'entretien réalisé s'articule autour de deux axes principaux. Le premier porte sur l'importance accordée par les dirigeants à l'innovation au sein d'AFRICAVER, tandis que le second s'intéresse à l'analyse du rôle de l'innovation dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

Les dirigeants de l'entreprise ont été retenus comme échantillon d'étude, étant donné qu'ils appartiennent au top management et qu'ils sont directement concernés par les questions liées à l'innovation et à son intégration au sein de l'organisation.

La première question posée était : **quelle importance les dirigeants accordent-ils à l'innovation au sein de l'entreprise ?** Les réponses recueillies montrent que l'innovation est perçue comme un élément stratégique. Comme l'a souligné l'un des dirigeants : « *L'innovation est aujourd'hui indispensable pour maintenir la compétitivité de l'entreprise et répondre aux exigences du marché.* » Cette perception traduit une prise de conscience de l'importance de l'adaptation aux évolutions technologiques et aux besoins des clients.

Une autre question importante était : **comment l'innovation contribue-t-elle à satisfaire les besoins des clients et à améliorer la performance commerciale ?** Les dirigeants ont indiqué que l'introduction de nouveaux produits a permis de répondre à certaines demandes spécifiques du marché. L'un d'eux affirme : « *Le développement de nouveaux produits nous permet de mieux répondre aux besoins de certains clients industriels et d'élargir notre portefeuille de produits.* » Par exemple, l'introduction du silicate de soude liquide et du verre blindé a permis à l'entreprise d'accéder à de nouveaux segments de marché.

Une troisième question abordait **le rôle de la structure organisationnelle dans le développement de l'innovation : la structure actuelle favorise-t-elle l'innovation ?** Les dirigeants reconnaissent l'existence de certaines contraintes organisationnelles. Comme l'explique l'un d'eux : « *Le statut d'entreprise publique impose parfois des procédures administratives qui peuvent ralentir certaines initiatives d'innovation.* » Toutefois, ils soulignent également les efforts entrepris pour améliorer les capacités d'innovation, notamment à travers le renforcement des compétences internes et la mise en place progressive d'activités liées à la recherche et au développement.

Les entretiens ont également porté sur la question suivante : **l'innovation contribue-t-elle à améliorer la qualité des produits et les résultats commerciaux ?** Selon les dirigeants, l'innovation joue un rôle positif dans l'amélioration de la qualité et de la compétitivité des produits. Comme l'indique un responsable : « *L'innovation nous permet d'améliorer continuellement la qualité de nos produits et de renforcer notre position sur le marché.* »

En complément de ces entretiens, une enquête a été menée auprès des clients afin d'évaluer leur perception des produits et des services de l'entreprise. Plusieurs questions ont été posées, notamment : **la qualité du produit est-elle un facteur déterminant dans la décision d'achat ?**, **les clients sont-ils satisfaits de la qualité des produits ?** **le rapport qualité-prix influence-t-il leur choix ?** et **comment les clients évaluent-ils les services tels que la livraison et le traitement des réclamations ?**

les résultats du l'entretien montrent que la **qualité du produit** constitue un critère essentiel dans la décision d'achat. Une grande majorité des répondants la considère comme un facteur très important. De plus, la plupart des clients se déclarent satisfaits de la qualité des produits proposés par l'entreprise. Le **rapport qualité-prix** apparaît également comme un élément déterminant dans le processus de décision. Enfin, les services associés, notamment la livraison et la gestion des réclamations, sont globalement évalués de manière positive par les clients.

Dans l'ensemble, l'analyse des entretiens et des résultats du questionnaire met en évidence le rôle central de l'innovation dans l'amélioration de la qualité des produits, la satisfaction des clients et la performance commerciale de l'entreprise. Ces résultats confirment que l'innovation

constitue un levier stratégique permettant de renforcer la compétitivité et de soutenir le développement de l'entreprise à long terme.

2.5. Obstacles d'innovation au sein d'AFRICAVER

L'entretien réalisé révèle qu'AFRICAVER rencontre plusieurs freins majeurs à l'innovation, qui ralentissent son développement.

- **Facteur humain** : principal obstacle selon les dirigeants. La formation interne est limitée par des contraintes financières, malgré une enveloppe de 1.000.000 DA en 2015 encore inutilisée. Le recrutement externe est freiné par les faibles salaires, risquant la perte des talents existants, alors que l'industrie exige des compétences spécialisées.
- **Manque d'autonomie** : la hiérarchie et la tutelle contraignent l'entreprise à aligner ses choix stratégiques sur ceux de la tutelle.
- **Culture insuffisante de recherche et d'innovation** : malgré le soutien du top management, l'absence d'une culture d'innovation limite le développement des activités de R&D.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser le rôle de l'innovation dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise AFRICAVER, producteur algérien de verre. À travers une approche combinant une étude théorique et une étude empirique fondée sur une enquête auprès des clients et des entretiens réalisés avec les dirigeants de l'entreprise, il a été possible d'examiner la relation existante entre l'innovation, la satisfaction des clients et la performance commerciale.

Les résultats obtenus confirment globalement les hypothèses de recherche formulées au départ. En premier lieu, l'étude montre que l'innovation occupe une place importante au sein d'AFRICAVER et constitue un facteur essentiel pour assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise dans un environnement marqué par une concurrence croissante et par des évolutions technologiques rapides. Les entretiens réalisés avec les dirigeants ont révélé que

l'innovation est considérée davantage comme une nécessité stratégique que comme un simple choix organisationnel.

En second lieu, les résultats indiquent que la disponibilité de compétences humaines qualifiées et l'existence d'une structure organisationnelle flexible représentent des conditions importantes pour favoriser l'innovation. Toutefois, l'analyse met en évidence certaines limites organisationnelles liées notamment au statut d'entreprise publique, à la centralisation des décisions et à l'insuffisance d'une culture de recherche et développement.

Enfin, les résultats de l'étude empirique confirment que l'innovation contribue positivement à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise. L'introduction de nouveaux produits, tels que le silicate de soude liquide et le verre blindé, a permis d'améliorer la qualité des produits, de renforcer la satisfaction des clients et d'augmenter la compétitivité de l'entreprise sur certains segments du marché. Les résultats du questionnaire montrent également un niveau élevé de satisfaction des clients, notamment en ce qui concerne la qualité des produits, le rapport qualité-prix et la prise en charge des réclamations.

Cependant, l'étude met également en évidence certains défis qui peuvent freiner le développement de l'innovation au sein de l'entreprise, tels que la vétusté des équipements, les contraintes organisationnelles, le manque d'autonomie décisionnelle et l'insuffisance des relations entre l'entreprise et l'université.

À la lumière de ces résultats, plusieurs recommandations peuvent être formulées. Il apparaît nécessaire de renforcer la culture d'innovation au sein de l'entreprise en encourageant la créativité et l'initiative du personnel. L'entreprise pourrait également envisager la création d'une structure dédiée à la recherche et au développement afin de soutenir les projets innovants. Par ailleurs, le renforcement des activités marketing et l'amélioration des infrastructures de production et de transport permettraient d'accroître la satisfaction des clients et d'améliorer les performances commerciales.

Enfin, cette recherche ouvre plusieurs perspectives pour des travaux futurs. Des études ultérieures pourraient approfondir l'analyse de la relation entre innovation et performance commerciale dans d'autres entreprises industrielles en Algérie afin de comparer les résultats. Il

serait également intéressant d'étudier l'impact des politiques publiques d'innovation sur la compétitivité des entreprises industrielles. De plus, de futures recherches pourraient mobiliser des méthodes quantitatives plus avancées afin de mesurer avec davantage de précision l'influence de l'innovation sur les indicateurs de performance économique et commerciale.

Ainsi, l'innovation apparaît comme un levier stratégique majeur pour renforcer la compétitivité, améliorer la satisfaction des clients et assurer la croissance durable des entreprises industrielles.

Références

- Bogetoft, P. K. (2024). Innovation strategies and firm performance. *Journal of Productivity Analysis*, 62, 175–196.
- FERNEZ-WALCH S. et ROMON F. (2006). *Management de l'innovation, de la stratégie*. , France: édition Vuibert, .
- GROFF A., „ (2009). *100 questions pour comprendre et agir : manager l'innovation*. édition afnor,.
- Johnson, G. S. (2017). Exploring Strategy. *Pearson*.(11th ed.), p. 298–303.
- Manual, O. (. (2018). *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. Paris: OECD Publishing.
- OUACHERINE H. (2003). Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise. *mémoire de magistère*, , Institut National du Commerce.
- Saharti, M. (2025). R&D and innovation and its impact on firm performance and market value: Panel evidence from G7 economies. *Economies*, 13(9), 28.