

UNIVERSITE DU QUEBEC

RAPPORT DE RECHERCHE

PRESENTÉ À  
L'UNIVERSITE DU QUÉBEC À TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAITRISE EN ECONOMIE ET  
GESTION DES SYSTEMES DE PETITES ET DE MOYENNES DIMENSIONS

PAR

MARIE-CHANTAL UWANYILIGIRA

LE PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT ET DE LANCEMENT DE  
NOUVEAUX PRODUITS DANS LES P.M.E. MANUFACTURIERES  
OEUVRANT AU RWANDA: UNE ETUDE EXPLORATOIRE.

JUIN 1991

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

*"Iuuat fortuna audentes"*

*"La chance sourit aux audacieux et la recherche de l'excellence est en soi une récompense"*

*A toi chère maman qui,  
depuis le jour où tu m'as donné vie,  
n'a cessé de me montrer la bonne voie.*

## TABLE DE MATIERES

Résumé .....	i
Remerciements .....	iii
Liste des tableaux .....	iv
Liste des figures .....	vii
Liste des annexes .....	viii

### PARTIE I: ELABORATION DU CADRE CONCEPTUEL.

Chapitre I : Problématique .....	1
1. Introduction .....	1
2. Formulation du problème managérial .....	4
3. Risques associés aux nouveaux produits .....	5
4. Conclusion .....	6
Chapitre II: Les fondements théoriques de la recherche .....	8
II.1 Recension de la documentation .....	9
II.2 Evaluation des études .....	19
II.3 Elaboration du schéma théorique du processus de développement et de lancement de nouveaux produits applicable à la PME en général .....	26
II.4 Application du schéma théorique du processus de développement et de lancement de nouveaux produits	

en contexte des pays en développement .....	29
II.4.1 Les facteurs de l'environnement interne .....	29
II.4.1.1 La fonction marketing .....	30
II.4.1.2 La fonction de production .....	31
II.4.1.3 La fonction de direction générale.....	30
II.4.2 Les facteurs de l'environnement externe.....	33
II.4.2.1 Les facteurs économiques.....	33
II.4.2.2 Les facteurs socio-culturels.....	34
II.4.3 Elaboration du schéma théorique du processus d'innovation de produits applicable à la P.M.E. des pays en développement.....	39
Chapitre III: Formulation du problème et des objectifs de recherche ..	41
III.1 Définition du problème de recherche.....	41
III.2 Définition des objectifs de recherche.....	42
III.3 Définition des concepts utilisés.....	43
III.4 Définition des variables de recherche .....	46
Chapitre IV: Méthodologie de la recherche .....	48
IV.1 Identification des informations nécessaires .. .	48
IV.2 Identification des sources d'informations .....	50
IV.3 Type d'étude .....	51
IV.4 Instrument de mesure .....	51
IV.5 Population et échantillonnage .....	54
IV.5.1 Définition de la population .....	54

IV.5.2 Cadre et unité d'échantillonnage .....	55
IV.5.3 Méthode d'échantillonnage et taille de l'échantillon .....	55
IV.6 Exécution de l'enquête (du 15-06 au 15-08-1989) .....	57
IV.7 Traitement et analyse de données .....	57
<b>PARTIE II: ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS.</b>	
Chapitre V: Résultats de l'enquête et discussion .....	58
V.1 Profil des entreprises visitées .....	58
V.1.1 L'âge des entreprises de l'échantillon .....	59
V.1.2 La taille des entreprises de l'échantillon .....	61
V.1.3 Les sous-secteurs d'activités des entreprises de l'échantillon .....	63
V.1.4 Synthèse: l'âge, la taille et les sous-secteurs d'activités de l'échantillon .....	65
V.1.5 Le statut des entreprises de l'échantillon .....	68
V.1.6 La propriété des entreprises de l'échantillon .....	69
V.1.7 Forme légale des entreprises de l'échantillon .....	71
V.1.8 Synthèse: le statut, la propriété et la forme légale des entreprises de l'échantillon .....	73
V.1.9 Produits des entreprises de l'échantillon .....	75
V.1.10 Conclusion: profil des entreprises de l'échantillon .....	79
V.2 L'environnement des entreprises de l'échantillon .....	81
V.2.1 L'environnement interne .....	81
V.2.1.1 Le marketing .....	82

V.2.1.2 La production .....	85
V.2.1.3 La finance et la comptabilité .....	86
V.2.1.4 Le personnel .....	87
V.2.1.5 Le management .....	88
V.2.1.6 Conclusion .....	89
V.2.2 L'environnement externe .....	92
V.2.2.1 Les clients .....	92
V.2.2.2 La concurrence .....	95
V.2.2.3 Les fournisseurs .....	97
V.2.2.4 La réglementation .....	98
V.2.2.5 La dimension culturelle .....	101
V.2.2.6 Conclusion .....	103
V.3 Le processus de développement et de lancement de nouveaux produits au sein des entreprises de l'échantillon .....	104
Introduction .....	104
V.3.1 Les activités spécifiques réalisées par les P.M.E manufacturières rwandaises lors du processus de développement et de lancement de nouveaux produits .....	105
V.3.1.1 Aspect de la réalisation pré-commerciale .....	106
V.3.1.1.1 Les activités d'identification des sources d'idées .....	106
V.3.1.1.2 Les activités de parrainage interne .....	106

et de prise de décision pour le choix de l'idée-produit .....	110
V.3.1.2 L'aspect de la commercialisation .....	112
V.3.1.2.1 Les activités de sélection de l'idée-produit .....	112
V.3.1.2.2 Les activités de développement et de fabrication du produit .....	114
V.3.1.2.3 Les activités de lancement du produit .....	119
V.3.1.2.4 Les activités de gestion du nouveau produit .....	122
V.3.2 Les étapes du processus d'innovation réalisées par les P.M.E. manufacturières rwandaises .....	125
V.3.3 L'importance relative de certains facteurs organisationnels et environnementaux sur le processus d'innovation de produits observés dans les P.M.E. manufacturières rwandaises .....	129
V.3.3.1 Les facteurs organisationnels .....	131
V.3.3.1.1 La fonction de direction générale ..	131
V.3.3.1.2 La fonction marketing .....	132
V.3.3.1.3 La fonction de production .....	133
V.3.3.1.4 L'apprentissage organisationnel ..	134
V.3.3.2 Les facteurs environnementaux .....	135

V.3.3.2.1 Les facteurs socio-culturels .....	135
V.3.3.2.2 La réglementation .....	137
Conclusion .....	139
V.4 Quelques barrières à l'innovation et implications pour la promotion de l'innovation au sein de la P.M.E. manufacturière rwandaise .....	143
V.5 Suggestions pour favoriser l'innovation au Rwanda .....	148
VI. Conclusion générale .....	155

## RESUME

Cette étude s'inscrit dans le cadre du programme des études de maîtrise en Economie et en Gestion des Systèmes de Petites et Moyennes Dimensions. Elle nous a permis d'aborder les divers aspects de l'innovation de produits au sein des P.M.E manufacturières oeuvrant au Rwanda. L'objectif principal de recherche est de décrire le processus de développement et de lancement de nouveaux produits dans ces entreprises. Les objectifs secondaires sont l'identification des étapes et des activités du processus réalisées dans ces entreprises, la mise en relief de l'influence de certains facteurs organisationnels et environnementaux sur les activités dudit processus ainsi que la mise en évidence de certains problèmes ou barrières à l'innovation spécifiques au contexte des entreprises localisées au Rwanda.

Dans le soucis d'atteindre les objectifs ci-haut cités, nos avons effectué une enquête auprès de 25 P.M.E oeuvrant au Rwanda et relevant de huit sous-secteurs d'activités du secteur manufacturier.

Les résultats de notre étude indiquent que les P.M.E manufacturières oeuvrant au Rwanda réalisent en majorité deux types de développement de nouveaux produits à savoir les modifications et les ajouts de produits. Lors de ces développements, ces entreprises effectuent un certain nombre d'activités relatives aux aspects de la réalisation, d'une part pré-commerciale et, d'autre

part, commerciale. Notre étude a également montré que les P.M.E manufacturières rwandaises suivent un même processus dans leurs activités de développement et de lancement de nouveaux produits. Celui-ci est de type séquentiel et constitué de plusieurs étapes plus ou moins successifs (mentionnées dans la littérature): la génération d'idées, la sélection de l'idée-produit, le lancement et la gestion du nouveau produit. Enfin, notre étude nous a permis de constater que le contexte environnemental dans lequel a eu lieu ces développements de nouveaux produits influe sur les activités du processus citées précédemment. Nous pouvons mentionner, entre autres, certains facteurs organisationnels telles que les trois principales fonctions de ces entreprises (la direction générale, le marketing et la production) et le niveau d'apprentissage acquis en matière d'innovation. En outre, des facteurs environnementaux tels que certaines habitudes de consommation et la réglementation interviennent également.

Toutes ces constations nous amènent à dire que toute politique de promotion de l'innovation doit intégrer les divers éléments intervenant dans le processus d'innovation des entreprises rwandaises en mettant l'accent sur l'accès aux moyens de financement des projets d'innovation ainsi que sur l'information et la sensibilisation du public en faveur des produits locaux.

A la lumière de ces résultats et tenant compte des suggestions des entrepreneurs rencontrés, nous avons pu formuler un certain nombre d'actions pouvant être entreprises autant par le gouvernement rwandais que par l'association des entrepreneurs rwandais en vue de favoriser l'innovation de produits dans les entreprises rwandaises.

### REMERCIEMENTS.

Nous tenons à exprimer ici notre grande considération et notre profonde gratitude envers Monsieur Jean-Bernard Carrière, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières, pour avoir bien voulu diriger ce travail. Par le biais du Département d'Economique et d'Administration de l'U.Q.T.R., nous voulons exprimer nos vifs remerciements à tous les professeurs qui ont contribué à notre formation, plus particulièrement Messieurs P. André Julien et Denis Pettigrew lequels ont agi en qualité de lecteurs dudit mémoire.

Il nous tient particulièrement à cœur de remercier Le Gouvernement Canadien, qui à travers L'Agence Canadienne de Développement International et L'Association des Universités et Collèges du Canada, nous a accordée une bourse d'études et contribué financièrement à la rédaction de ce mémoire. Notre reconnaissance s'adresse également aux agents du Ministère Rwandais de l'Industrie et de l'Artisanat pour nous avoir aidée à mener à bout notre enquête sur terrain.

Finalement, nous ne pouvons que louer la collaboration des entrepreneurs rwandais qui ont bien voulu répondre à notre questionnaire.

Que toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont participé à la réussite de ce travail trouvent ici l'expression de notre sincère et profonde gratitude.

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les étapes du processus de développement et de lancement de nouveaux produits selon certains auteurs .....	14
Tableau 2: Les activités relatives à chacune des étapes du processus de développement et de lancement de nouveaux produits selon certains auteurs .....	15
Tableau 3: Certains facteurs socio-culturels pouvant avoir un impact sur le processus d'innovation .....	38
Tableau 4: Problèmes, objectifs et intérêts managériaux et de recherche .....	44
Tableau 5: Le plan du questionnaire .....	53
Tableau 6: Nombre d'entreprises visitées et leur représentativité dans l'ensemble des PME situées à Kigali .....	56
Tableau 7: L'âge des entreprises de l'échantillon .....	59
Tableau 8: La taille des entreprises de l'échantillon .....	62
Tableau 9: Les sous-secteurs d'activités des entreprises de l'échantillon .....	64
Tableau 10: L'âge, la taille et les sous-secteurs d'activités des entreprises de l'échantillon .....	65

Tableau 11: Le statut des entreprises de l'échantillon .....	68
Tableau 12: La propriété des entreprises de l'échantillon .....	70
Tableau 13: La forme légale des entreprises de l'échantillon .....	72
Tableau 14: Le statut, la propriété et la forme légale des entreprises de l'échantillon .....	74
Tableau 15: Caractéristiques des produits des entreprises de l'échantillon .....	76
Tableau 16: Le profil des entreprises de l'échantillon .....	80
Tableau 17: La fonction de marketing et ses variables-clés au sein des entreprises de l'échantillon .....	83
Tableau 18: La fonction de production: rôles et tâches au sein des entreprises de l'échantillon .....	85
Tableau 19: Profil de la clientèle des entreprises de l'échantillon ..	93
Tableau 20: Profil de la concurrence des entreprises de l'échantillon ..	95
Tableau 21: Profil des fournisseurs des entreprises de l'échantillon ..	97
Tableau 22: Les activités d'identification des sources d'idées réalisées par les P.M.E manufacturières rwandaises .....	107
Tableau 23: Les activités de sélection de l'idée-produit réalisées par les P.M.E manufacturières rwandaises .....	113
Tableau 24: Les activités de développement et de fabrication produit réalisées par les P.M.E manufacturières rwandaises selon le type de développement de produit .....	115

Tableau 25: Les activités de lancement du produit réalisées par les P.M.E manufacturières rwandaises .....	120
Tableau 26: Les activités de gestion du nouveau produit réalisées par les P.M.E manufacturières rwandaises .....	123
Tableau 27: Les étapes du processus d'innovation réalisées par les P.M.E manufacturières rwandaises .....	126
Tableau 28: Distribution des entreprises selon le type de développement de nouveau produit .....	127
Tableau 29: L'importance de certains facteurs organisationnels et environnementaux sur les activités du processus d'innovation de produits dans les P.M.E manufacturières rwandaises .....	130
Tableau 30: Quelques barrières à l'innovation dans les P.M.E manufacturières rwandaises .....	143
Tableau 31: Quelques implications pour la promotion de l'innovation au sein des P.M.E manufacturières rwandaises .....	149
Tableau 32: Suggestions pour favoriser l'innovation de produits au Rwanda .....	152

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Schéma théorique du processus de développement et de lancement de nouveaux produits applicable à la P.M.E en général (cas des pays développés) .....	27
Figure 2: Schéma théorique du processus d'innovation de produits applicable à la P.M.E des pays en développement .....	40
Figure 3: Ordinogramme d'informations nécessaires .....	49
Figure 4: L'organisation interne des entreprises de l'échantillon .....	91

## LISTE DES ANNEXES.

Annexe I: Les modèles des processus d'innovation de produits pris en référence . . . . .	161
Annexe II: Bibliographie . . . . .	167
Annexe III: Le questionnaire d'enquête . . . . .	177

## PARTIE I: ELABORATION DU CADRE CONCEPTUEL

## CHAPITRE I

### PROBLEMATIQUE.

#### 1. Introduction.

Innover, c'est risquer! Mais aussi se renouveler et asseoir les bases du développement futur d'une entreprise. Il y a quelques années, l'innovation était "un luxe" mais aujourd'hui, elle est devenue une nécessité impérieuse au sein des P.M.E. Mueller (1972) a, d'ailleurs, affirmé que toute organisation doit innover sinon elle stagne, décline et meurt.

Pour survivre et croître dans un environnement de plus en plus turbulent, les P.M.E doivent être dynamiques et avant-gardistes sur leur part de marché. Pour cela, elles doivent innover continuellement et s'assurer toujours qu'il n'y ait pas d'écart entre l'évolution de leur production et celle de leur environnement. Ceci est vrai pour les entreprises de toute taille (petite, moyenne, grande) quoique plus vrai pour la "fragile" petite entreprise qui joue, néanmoins, un rôle important dans l'activité des pays. Au Canada, par exemple, elles fournissent plus de 50% de tous les emplois (Financial Post, 5 avril 1980) et de nouveaux emplois (The Wall Street Journal, 8 juillet 1987). Dans d'autres pays de l'O.C.D.E., la part des P.M.E dans l'ensemble de l'emploi manufacturier varie de 40% à 75% (O.C.D.E., 1982). Bien qu'il n'y ait pas de statistique précise à ce sujet dans le cas du Rwanda, il y a lieu de dire que la contribution des P.M.E à la création de l'emploi au sein du secteur manufacturier formel n'est pas

négligeable vu qu'elles représentent environ 90% de ce secteur (Rapport du ministère rwandais de l'industrie et de l'artisanat, 1989).

Il existe maintes façons d'innover pour l'entreprise : développement de nouveaux produits, marchés, procédés de fabrication, de procédures de gestion et de financement. Dans notre étude, nous nous sommes intéressés uniquement au développement de nouveaux produits car celui-ci joue un rôle stratégique dans la croissance et la prospérité de beaucoup d'entreprises manufacturières (Cooper,1982; Conférence Board,1982; Chaussé et al,1987).

Ainsi certaines études ont montré que les P.M.E survivantes sont les plus innovatrices dans leur domaine car il en dépend de leurs survie et capacité de concurrencer les grandes entreprises ( Kao,1981) et de leur faculté d'adaptation au changement environnemental (Cooper,1985). Cooper(1985) a, par ailleurs, montré que les P.M.E dynamiques sont celles dont la performance en nouveaux produits était nettement supérieure à celle des concurrents : leur taux de succès de nouveaux produits était en moyenne de 72% et ces nouveaux produits avaient un effet significatif sur la croissance ( en moyenne 47% des ventes totales de ces entreprises) . De plus, ces mêmes entreprises étaient en tête de ligne en termes de barèmes de performance : réalisation d'objectifs, rentabilité et hausse des profits, compétitivité. D'autres études menées ailleurs tels que le projet "SAPPHO" en Angleterre par Rothwell et al(1979), l'étude de l'industrie électronique en Hongrie (1978), ont abouti à des conclusions semblables. Chaganti et Chaganti (1983), dans leur étude, ont également montré que ce sont les P.M.E qui accordent le plus d'importance à l'innovation de produit qui réussissent le mieux.

Bien que ces conclusions aient été faites sur base d'études menées dans le contexte des P.M.E issues des pays développés, il y a lieu de supposer qu'elles sont encore plus valables dans un contexte de pays en voie de développement (cas du Rwanda) dans la mesure où ces pays font partie des nations jeunes, aux économies "fragiles" et fortement vulnérables aux aléas de l'environnement. Il va donc de soi que la croissance et la prospérité des entreprises constituent leurs économies, en majorité des P.M.E, ne peuvent résulter que de l'usage d'un outil stratégique permettant une adaptation adéquate à tous ces changements environnementaux. Le développement et le lancement des nouveaux produits en est donc un.

Comme il y a eu très peu (ou presque pas) d'études ayant abordé ce thème dans le contexte des pays en voie de développement et en particulier au Rwanda, celui-ci représente un champ neuf à investiguer. Ainsi, nous croyons qu'il est important de bien comprendre ses mécanismes dans le contexte rwandais pour sensibiliser tous les secteurs économiques préoccupés par la promotion de la P.M.E et en particulier les dirigeants des P.M.E afin de promouvoir ce développement de nouveaux produits au sein des P.M.E.

C'est donc pour toutes ces raisons que nous avons retenu le développement et le lancement de nouveaux produits dans les P.M.E manufacturières rwandaises comme objet d'étude. Toutefois, il n'existe pas une seule situation possible de développement de nouveaux produits pour l'entreprise en milieu industriel mais plutôt plusieurs: le processus standard de développement et de lancement de nouveaux produits, i.e le cas où c'est l'entreprise qui prend l'initiative de développer le produit; la commande spéciale, i.e le cas où une entreprise développe un produit pour

répondre à une commande spécifique d'un client; la soumission, i.e le cas où une entreprise décide de répondre à un appel d'offre (Brisoux et al, 1981). Dans notre étude, nous nous sommes limités à la première situation, celle du processus standard car même si les trois situations peuvent être observables dans les entreprises oeuvrant en milieu industriel, celles oeuvrant au niveau de la demande finale (la majorité des P.M.E manufacturières rwandaises) ne connaissent généralement pas les cas de commande spéciale et de soumission.

Le thème spécifique de cette étude a été donc le processus standard de développement et de lancement de nouveaux produits dans les P.M.E manufacturières rwandaises. Ces entreprises sont du secteur industriel formel et répondent à des demandes finales des biens manufacturiers.

## 2. Formulation du problème managérial.

Dans le cadre de notre travail, nous nous sommes situés dans l'optique d'un dirigeant d'une P.M.E manufacturière oeuvrant au Rwanda et préoccupé par la promotion de l'innovation des produits dans son entreprise. La question qui se pose est celle-ci :

*"Comment promouvoir l'innovation des produits au sein de son entreprise (P.M.E manufacturière)?"*

Cette question sous-entend un objectif managérial qui est celui de promouvoir l'innovation de produits dans l'entreprise en offrant des produits qui répondent le plus adéquatement possible aux besoins identifiés des clients potentiels.

En effet, dans un environnement turbulent caractérisé par des changements technologiques, de marché et autres, l'avenir appartient aux entreprises qui prennent le risque d'innover en créant de nouveaux produits ou en modifiant les produits existants de l'entreprise ou en adoptant les produits étrangers aux réalités locales afin de satisfaire au mieux les goûts et exigences de leurs consommateurs ( Chicha, 1987 ). Le dirigeant de l'entreprise vise alors à être parmi ceux à qui l'avenir appartient. Il vise à offrir un produit nouveau adapté aux besoins de son client qui soit un achat effectif de celui-ci. L'entreprise, via son dirigeant, doit mettre tout en place :capacité d'imagination et de créativité pour innover et offrir des produits reflétant au mieux les besoins des clients.

L'innovation de produits implique nécessairement des changements à apporter au produit. Or, tout changement induit une incertitude tant pour les initiateurs de l'innovation (dont le dirigeant et son personnel ) que pour les consommateurs car il provoque des perturbations des habitudes établies et représente donc un risque élevé.

### 3. Risques associés aux nouveaux produits.

Lancer un nouveau produit est une opération coûteuse et très risquée car le lancement peut être mal compris ou mal implanté ou conduire à des résultats imprévus . De plus, les coûts financiers associés au développement des produits et les taux d'échecs de ces derniers sont élevés (Cooper,1988).

Les produits nouveaux constituent un risque pour les entreprises. Ce risque a été étudié par Daudé (1980) sous trois dimensions: degré de nouveauté du produit , du marché et de la technologie. Il identifie le risque

sectoriel, technique, commercial, conjoncturel et politique liés au développement et lancement de nouveaux produits par une entreprise.

Face à ces risques, les P.M.E ne disposent pas de ressources suffisantes pour supporter ceux qui sont liés à des innovations absolues. Il est donc primordial pour ces P.M.E de tenir compte de ces risques en évaluant les limites de leurs capacités. Tel est d'ailleurs l'avis de bien de chercheurs sur l'innovation dans les P.M.E. Certains suggèrent des innovations à faibles risques (financier, technique, commercial et autres), notamment celles visant la satisfaction de base du marché ( Daudé, 1980). D'autres, comme Marquis (1969) et Wallenstein (1968) recommandent les innovations les moins radicales en termes de degré de nouveauté, à noter celles visant la satisfaction de la clientèle de base.

Il est donc clair que l'innovation visant à desservir une nouvelle clientèle est un très grand risque pour la P.M.E aux ressources limitées et il est préférable de lui éviter des risques trop lourds à supporter.

#### 4. Conclusion.

L'ambition de notre travail est donc de répondre à la question de comment promouvoir l'innovation de produits dans les P.M.E manufacturières rwandaises car force est de constater que l'innovation de produits constitue un des moyens de survie et de croissance des entreprises ( Cooper, 1985; Kao, 1981; Rothwell et al, 1974; Mueller, 1972 ).

En effet, pour survivre et croître dans un environnement dynamique, les P.M.E doivent être dynamiques et agressives sur leur part de marché. Pour cela, elles doivent innover continuellement, se réactualiser et

réactualiser ses produits par rapport à l'évolution du marché. Il est donc clair que l'innovation, et notamment celle des produits, dans la P.M.E est un gage pour sa survie et sa croissance. Toutefois, elle constitue un risque commercial, technique, financier pour la P.M.E et il importe à celle-ci de minimiser ces risques en maximisant ses retombées positives. En nous intéressant à l'innovation de produits dans les P.M.E manufacturières rwandaises, nous espérons répondre à une des préoccupations des dirigeants de ces entreprises. Le chapitre suivant constitue une élaboration du cadre conceptuel de l'innovation de produits dans l'entreprise.

## CHAPITRE II

### LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE

Très peu d'études ont abordé le processus d'innovation de produits dans le contexte de pays en développement et en particulier au Rwanda. Dans notre recherche, nous nous sommes plutôt inspirés de la littérature émanant d'auteurs américains, canadiens et européens et avons essayé de développer un schéma théorique du processus d'innovation applicable au contexte des pays en développement, en particulier le contexte rwandais. Pour ce faire, nous avons, d'abord, tenté de faire une synthèse de plusieurs modèles dudit processus émanant des auteurs ci-haut mentionnés et avons dégagé un schéma théorique du processus de développement et de lancement de nouveaux produits applicable à la P.M.E en général, et en particulier celle des pays développés. Ensuite, nous y avons intégré certaines variables tant de l'environnement interne qu'externe de la P.M.E pouvant jouer un rôle différent sur le processus dépendamment du contexte dans lequel on se trouve. Enfin, nous avons abouti à un schéma théorique du processus adaptable à la réalité des P.M.E des pays en développement, notamment celles du Rwanda, et tenant compte des différences socio-culturelles et économiques entre le Rwanda (pays en développement) et les pays d'Amérique du Nord et d'Europe (pays développés).

### II.1. Recension de la documentation.

Dans la littérature, beaucoup d'auteurs nord-américains et européens ont étudié le processus d'innovation : O'Meara, 1961; Wong, 1964; Booz, Allen et Hamilton, 1968; Montgomery et Urban, 1969; Midgley et Adler (dans Sputz, 1972); Midley, 1972; More, 1979; Urban et Hauser, 1980; Brisoux, Chenier et Boisvert, 1980; Chenier, 1981. Tous ces auteurs ont essayé d'élaborer des modèles descriptifs et normatifs du processus de développement et de lancement de nouveaux produits.

La plupart de ces modèles ont établi les principales étapes dudit processus ainsi que les activités relatives à chacune de ces étapes. Nous avons donc choisi et analysé certains de ces modèles tenant compte de leur pertinence à notre problème managérial. Il s'agit des modèles suivants :

1. le modèle de Marquis (1969)
2. le modèle d'Urban et Hauser (1980)
3. le modèle de Brisoux et al/ (1980)
4. le modèle de Choffray et de Dorey (1983)
5. le modèle de Chaussé et al/ (1987)

Le modèle de Marquis (1969) décrit l'innovation comme étant un processus de type séquentiel constitué de six étapes, chacune contenant un certain nombre d'activités ou de critères à respecter, à savoir : la reconnaissance de la faisabilité technique et de la demande potentielle, la formulation de l'idée, la recherche de solutions du problème, le choix de la solution, le développement, l'implantation et l'utilisation de la solution. Ce modèle assimile donc le processus d'innovation à un processus de résolution de problème : le résultat de l'innovation apparaît comme une solution à un problème identifié et formulé sous forme de concept :

" The design concept is only the identification and formulation of a problem worth committing resources to work on ." (Marquis, 1969).

Ceci nous apparaît comme un aspect important car dans bien des cas, les entreprises et en particulier les P.M.E innovent pour résoudre un problème d'adaptation aux changements de l'environnement; ce qui justifie notre intérêt à son égard. Toutefois, il s'agit d'un modèle normatif qui décrit comment les choses devraient se faire. Il présente, alors, une approche générale du processus d'innovation et à ce titre , est intéressant pour notre analyse. Rappelons, cependant, que ce modèle a été élaboré pour décrire le processus d'innovation à succès.

Le modèle de Urban et Hauser (1980) est également normatif et décrit l'innovation de produits comme un processus de type séquentiel contenant cinq étapes successives : l'identification d'opportunités, le développement du design, les tests de marché, l'introduction du produit et la gestion du profit. Bien que conçu pour les grandes entreprises , ce modèle nous paraît intéressant car il décrit ce qui devrait être fait en vue de l'élaboration d'une stratégie proactive, ce qui nous aidera probablement à mieux saisir les mécanismes de l'innovation de produits dans les P.M.E rwandaises. De plus , les auteurs apportent une nuance par rapport aux autres auteurs cités en référence en spécifiant qu'il existe plusieurs itérations entre les diverses étapes et qu'il peut arriver qu'on revienne sur une étape précédent celle qui est en cours. Ceci constitue également un des éléments justificatifs de notre intérêt vis-à-vis du modèle.

Le modèle de Brisoux et al (1980) est, à l'instar des modèles précédents, théorique mais a l'avantage d'avoir été appliqué à la P.M.E québécoise lors d'une étude empirique du processus d'innovation de produits dans les P.M.E manufacturières de la région 04 au Québec. A la base, ce modèle théorique décrivait le développement de nouveaux produits comme un processus de type séquentiel comprenant six étapes successives: la génération des idées de produits , le filtrage des idées de produits, l'élaboration de concept(s) de produits, l'analyse de concept(s) de produits, le développement et les tests du produit sur les plans marketing et technologique et le lancement du produit sur le marché. A l'issue de la dite étude, les auteurs ont constaté que: "la seule véritable différence importante entre les entreprises oeuvrant en marché industriel et celles oeuvrant en marché de consommation finale réside au niveau du développement technologique qui est beaucoup plus poussé dans le cas du premier type d'entreprise. Les entreprises oeuvrant en marché mixte ont, en général, un processus plus restreint, surtout au niveau du développement de concepts." Ce modèle nous sera utile car notre étude porte également sur les P.M.E manufacturières oeuvrant en milieu industriel et répondant aux demandes finales des biens manufacturés.

Choffray et Dorey (1983) ont, eux aussi, développé un modèle du développement, d'évaluation et de commercialisation de nouveaux produits. Ces auteurs recoupent les points de vue des auteurs déjà mentionnés selon lesquels le développement de nouveaux produits est un processus séquentiel constitué de sept étapes successifs : la génération des idées et le développement de concepts de produits, le filtrage et l'évaluation d'idées de produits, la conception du produit et la production éventuelle d'une pré-

série, le test du pré-lancement, la commercialisation à l'échelle nationale, la gestion de la diffusion et le retrait du marché. Leur modèle a l'avantage d'être très détaillé et permet une analyse très détaillée du processus de développement et de lancement du produit : de l'initiation de l'idée jusqu'à l'abandon de celle-ci suite à un retrait du marché. Il a, également, l'avantage d'intégrer le cycle de vie du produit dans le processus de développement de nouveaux produits. Il s'agit d'une approche générale du processus et ceci justifie notre intérêt vis-à vis de ce modèle. Par contre, il s'agit d'une approche exigeant beaucoup de ressources humaines, financières et dans un contexte de rareté comme celui de la P.M.E, il serait utopique de prétendre toucher à tous les éléments du modèle. Par ailleurs, le modèle vise à limiter les problèmes liés à l'équilibre du portefeuille de produits d'une entreprise. Son outil permettrait l'adoption d'une stratégie d'innovation saine. En effet, il mettrait à la disposition des gestionnaires une information précise sur les déterminants de la rentabilité de chacun des produits et contribue au succès à terme de leur stratégie d'innovation. Ceci serait encore plus utile dans les cas d'entreprises ayant un seul produit dont les P.M.E. Ceci est un des éléments justificatifs de l'intérêt que nous lui portons.

De leur côté, Chaussé et a/ (1987) ont développé un modèle descriptif suite à une étude menée auprès de 46 P.M.E manufacturières québécoises ayant développé et commercialisé un nouveau produit. Basé sur cette étude empirique, ce modèle est plus près de la réalité vécue dans les P.M.E manufacturières et ceci justifie le pourquoi de le retenir comme modèle de référence. De plus, il a l'avantage d'avoir porté exclusivement sur les P.M.E et d'avoir analysé leur processus de développement et de

lancement de nouveaux produits. Ceci est également une raison de notre intérêt à son égard. En fin de compte, adapté à la P.M.E , ce modèle fournit un outil très pratique et simple à utiliser autant au début du projet qu'au cours de son développement et de son lancement. Toutefois, le modèle ignore l'étape d'après le lancement du produit, soit la gestion du produit. Ceci nous apparaît comme une faiblesse du modèle; car après le lancement du produit, il importe de s'assurer de sa continuité à travers la gestion des profits ou des pertes qu'il aura occasionnés comme l'ont souligné Choffray et Dorey (1983). Nous retenons le modèle sans toutefois perdre de vue cette limite .

Les tableaux 1 et 2 présentent un résumé respectivement des étapes et des activités relatives à chacune de ces étapes telles que décrites par les auteurs cités en référence.

**TABLEAU 1: LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT ET DE LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS SELON CERTAINS AUTEURS**

Auteurs Etapes	Marquis (1969)	Urban et Hauser (1980)	Brisoux, Boivert et Chenier (1980)	Choffray et Dorey (1983)	
1. Génération d'idées	(1) Reconnaissance de la faisabilité technique et de la demande potentielle  (2) Formulation de l'idée  (3) Recherche de solutions	(1) Identification d'opportunités	(1) Génération des idées de produits	(1) Génération des idées et développement de concept de produit	(1) L'idée
2. Sélection de l'idée-produit	(4) Choix de la solution	(2) Choix du design	(2) Filtrage des idées de produits	(2) Filtrage-évaluation	(2) Adoption de l'idée
3. Développe- ment du produit et des tests	(5) Développement de la solution	(3) Développement du design  (4) Tests de marché	(3) Elaboration de concepts de produits  (4) Analyse de concepts de produits  (5) Développement et test du produit sur les plans marketing et technologique	(3) Conception du produit, production éventuelle d'une pré-série  (4) Test de pré-lancement	(3) Recherche et développement du produit
4. Lancement du produit	(6) Implantation et utilisation	(5) Introduction du produit	(6) Lancement sur le marché	(5) Commercialisation à l'échelle nationale	(4) Commercialisation du produit
5. Gestion du nouveau produit		(6) Gestion du profit		(6) Gestion de la diffusion  (7) Retrait du marché	

Tableau 2

LES ACTIVITÉS RELATIVES À CHACUNE DES ÉTAPES DU PROCESSUS STANDARD DE DÉVELOPPEMENT ET DE LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS  
SELON CERTAINS AUTEURS

Auteurs	MARQUIS (1969)	URBAN ET HAU-SER (1980)	BRISOUX ET AL. (1983)	CHOFFRAY ET DOREY (1983)	CHAUSSÉ ET AL. (1987)
Activités communes					
<b>GÉNÉRATION D'IDÉES</b>					
a) Analyse de l'environnement externe:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• examen de la structure du marché</li> <li>• identification des besoins nouveaux du marché</li> <li>• suggestions des clients de nouveaux produits</li> <li>• suggestions du gouvernement</li> <li>• autres informations sur les nouveaux produits</li> <li>• identification des marchés cibles</li> <li>• évaluation du marché potentiel</li> <li>• discussions avec les clients potentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• faire un inventaire des connaissances techniques disponibles</li> <li>• évaluer leur faisabilité</li> <li>• évaluer la potentialité de la demande du marché</li> <li>• fusion des faisabilités techniques et de la demande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition du marché</li> <li>• identification d'opportunités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultats de recherche prospectives sur le marché</li> <li>• suggestions gouvernementales</li> <li>• informations issues des groupes de recherche</li> <li>• examen de la structure de marché</li> <li>• commentaires des clients sur de nouveaux produits potentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identification des besoins</li> <li>• analyse des besoins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analyse de l'environnement</li> <li>• économique</li> <li>• technologique</li> <li>• social</li> <li>• politique</li> </ul>
b) Analyse de l'environnement interne:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• suggestions des vendeurs</li> <li>• suggestions des autres membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identification des ressources nécessaires</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les ressources internes</li> </ul>
c) Identification d'opportunités et formulation d'idées nouvelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identification et formulation du problème et des solutions possibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• génération d'idées à partir des opportunités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• suggestions des vendeurs et de la haute direction</li> <li>• informations issues du service de R &amp; D</li> <li>• génération d'idées nouvelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• génération d'idées nouvelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• génération d'idées innovatrices</li> </ul>

Activités communes	Auteurs	MARQUIS (1969)	URBAN ET HAU_SER (1980)	BRISOUX ET AL. (1983)	CHOFFRAY ET DOREY (1983)	CHAUSSÉ ET AL. (1987)
<b>ÉVALUATION D'IDÉES</b>						
a) Filtrage des idées de produit:						
<ul style="list-style-type: none"> <li>considération du potentiel du marché</li> <li>compatibilité avec les ressources de la firme (production, marketing, financière) en qualité et quantité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>considération du potentiel du marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>considération du potentiel du marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>considération du potentiel du marché</li> <li>compatibilité avec les objectifs, politiques de la firme</li> <li>compatibilité avec les capacités financières de la firme</li> <li>compatibilité avec la structure marketing, et les ressources de production</li> <li>avantages comparatifs concurrentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>compatibilité avec la mission de la firme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>considération du potentiel du marché</li> <li>compatibilité avec les ressources de l'entreprise (production, personnel, marketing, financière)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>potentiel de marché</li> <li>rentabilité</li> </ul>
b) Élaboration des critères de sélection:						
<ul style="list-style-type: none"> <li>potentiel de marché</li> <li>rentabilité du projet</li> <li>compatibilité avec les objectifs, ressources de l'entreprise et, l'environnement légal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faisabilité technique (invention)</li> <li>demande du marché</li> <li>besoins de production et des changements administratifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>potentialités du marché pour les nouveaux produits possibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>potentiel de la demande finale</li> <li>habiletés de production, marketing du personnel (quantité et qualité)</li> <li>disponibilité des matières premières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>grille d'évaluation spécifique à chaque idée nouvelle</li> </ul>		

Auteurs	MARQUIS (1969)	URBAN ET HAUBER (1980)	BRIBOUX ET AL. (1983)	CHOFFRAY ET DOREY (1983)	CHAUSSÉ ET AL. (1987)
Activités communes					
<b>DÉVELOPPEMENT DU PRODUIT</b>					
a) Technique:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fabrication de prototype fonction</li> <li>• tests de prototypes au laboratoire</li> <li>• sélection du meilleur prototype de produit</li> <li>• production pilote et évaluation des coûts de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mise au point technologique</li> <li>• production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• convertir l'idée générée en une entité psychologique ou physique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conception de différentes alternatives du produit</li> <li>• tests de prototype(s) en laboratoire</li> <li>• évaluation du produit par les vendeurs</li> <li>• test(s) technique(s) sur le terrain</li> <li>• sélection des meilleures alternatives</li> <li>• production pilote</li> <li>• évaluation des coûts de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• développement de concepts</li> <li>• évaluation du potentiel de concepts</li> <li>• identification d'un concept de produit à haut potentiel</li> <li>• mise au point technologique du concept</li> </ul>
b) Marketing:		<ul style="list-style-type: none"> <li>• tests de marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• segmentation du marché</li> <li>• discussions avec les clients potentiels</li> <li>• identification des besoins du client, marchés cibles, de la concurrence</li> <li>• recherche de sensibilité au prix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• détermination de la rentabilité du nouveau concept par rapport au concept existant</li> <li>• choix d'un positionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tests de marché</li> <li>• articles de qualité</li> </ul>

Auteurs	MARQUIS (1969)	URBAN ET HAUBER (1980)	BRIBOUX ET AL. (1983)	CHOFFRAY ET DOREY (1983)	CHAUBBÉ ET AL. (1987)
Activités communes					
<b>LANCÉMENT SUR LE MARCHÉ</b>					
a) Planification du lancement:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• détermination du moment de lancement</li> <li>• détermination des politiques des 4P: prix, produit, place (distribution)</li> <li>• anticipation des réactions du marché</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• planification du produit</li> <li>• détermination du prix, du réseau de distribution, de la force de vente, de la communication commerciale</li> <li>• anticipation de la concurrence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• établissement des politiques du marketing-mix:</li> <li>• politique de communication</li> <li>• politique de distribution, de prix et de la force de vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identification du marché cible</li> <li>• fixation du prix et du réseau de distribution</li> <li>• programmation de la publicité et promotion</li> <li>• choix des média</li> </ul>
b) Commercialisation du produit					
<b>GESTION DU PRODUIT</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• suivi du nouveau produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mise en marché</li> <li>• diffusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• introduction du produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mise en marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mise en marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lancement du produit</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• déceler les phénomènes de ralentissement ou accélération de la pénétration du marché et les analyser</li> <li>• maintien ou retrait du produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mise en place du système de support décisionnel</li> <li>• analyse des réponses du marché et du portefeuille des produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contrôle de la satisfaction du client</li> </ul>		

## II.2 Evaluation des études.

Comme nous pouvons le constater au tableau 1, les modèles descriptifs et normatifs utilisés comme modèles de référence ont défini les diverses étapes de processus de développement et de lancement de nouveaux produits: Marquis (1969) a élaboré un modèle de six étapes, Urban et Hauser (1980), un modèle de cinq étapes, Brisoux et al (1980), un modèle de six étapes, Choffray et Dorey (1983), un modèle de sept étapes, Chaussé et al (1987), un modèle de quatre étapes. Force est de constater que le nombre d'étapes varie d'un modèle à un autre; mais il est possible de définir un certain nombre d'étapes communes à tous ces modèles comme le montre le tableau 1 : la génération d'idées, la sélection de l'idée-produit, le développement et la fabrication du produit, le lancement du produit.

Quoique ces étapes citées ci-haut soient un point commun à tous nos auteurs, le contenu de ces étapes ( i.e. les activités relatives à chacune d'entre elles, tableau 2 ) varie de l'un à l'autre : pour les uns , il est plus détaillé que pour les autres. Si nous reprenons les différents modèles de référence par rapport à chacune des étapes , nous pouvons dire que :

- L'étape de génération d'idées est commune à tous les modèles. Pour tous ces auteurs cités en référence, cette étape consiste à formuler des idées de nouveaux produits suite à une analyse de l'entreprise (ses ressources) et de son environnement. Ainsi pour Marquis (1969), cette étape correspondrait aux trois premières étapes de son modèle, i.e la reconnaissance de la faisabilité technique et de la demande potentielle, la formulation de l'idée et la recherche de solutions. Pour lui, il s'agit de générer une idée qui réponde à un problème identifié et formulé à partir d'une faisabilité technique et/ou de la demande potentielle du marché.

Marquis situe le point de départ de l'innovation à une reconnaissance d'une faisabilité soit technique, soit du marché. Ceci équivaudrait à une analyse de l'entreprise et de l'environnement telle que suggérée par Chaussé et al (1987). En effet, selon ces derniers, l'étape de génération d'idées consiste à émettre des idées de produits nouveaux grâce à une analyse de ressources de l'entreprise ( humaines, financières et matérielles ) et des contraintes de l'environnement ( besoins nouveaux du marché ou non satisfaits par les produits offerts sur le marché, nouvelles technologies, nouvelles réglementations, etc.). Il est donc à souligner que pour eux, la génération d'idées ne consiste pas nécessairement en une génération de solutions; car contrairement à Marquis, il n'y a pas de formulation de problème à la base de la génération d'idées. Pour Chaussé et al, cette étape correspondrait à la première étape de leur modèle : l'idée. Pour Urban et Hauser (1980), l'étape de génération d'idées correspondrait à l'identification d'opportunités, i.e la définition du marché et la génération d'idées. Sur ce point, Urban et Hauser s'accordent avec Chaussé et al (1987) et Marquis (1969) sur les sources d'idées à noter l'analyse de l'environnement et de l'entreprise. Pour Choffray et Dorey (1983), l'étape de génération d'idées correspondrait à la première étape de leur modèle : la génération des idées et le développement de concepts de produits. Pour Brisoux et al (1980), cette étape correspondrait à leur première étape, i.e la génération d'idées de produits. Concernant cette étape, nous retenons le point commun à tous les modèles de référence: la formulation d'idées nouvelles de produits suite à une analyse des ressources de l'entreprise et des contraintes environnementales. Comme activités relatives à cette étape, tous nos auteurs de référence mentionnent essentiellement les activités d'identification de sources d'idées, celles de parrainage interne

de ces idées ainsi que celles de prise de décision pour le choix de l'idée-produit. Les sources d'idées citées par ces auteurs sont autant internes (suggestions de la haute direction, celles des vendeurs, celles du personnel technique et de production) qu'externes à l'entreprise (suggestions des clients, celles du gouvernement, celles des concurrents, celles des fournisseurs, les résultats des centres de recherche et de développement extérieurs, les idées issues des autres entreprises lors des foires nationales et/ou internationales, les idées issues des visites des entreprises étrangères). En ce qui concerne les activités de parrainage et de prise de décision pour le choix de l'idée-produit, la majorité de nos auteurs s'accordent pour dire que celles-ci sont souvent assumées par le dirigeant de l'entreprise.

-L'étape de sélection de l'idée-produit est aussi commune à tous nos modèles de référence. Selon les auteurs pris en référence, il s'agit de faire un choix d'une des idées-produits émises sur base d'un certain nombre de critères de sélection dont les principales sont la rentabilité du projet d'innovation et la compatibilité avec les ressources de l'entreprise (humaines, techniques, financières et matérielles). Pour Marquis (1969), cette étape correspondrait à la quatrième étape de son modèle, i.e le choix de la solution (définition des critères de sélection de la solution et adoption de la solution retenue). Pour Urban et Hauser (1980), cette étape correspondrait à la deuxième étape de leur modèle, i.e la formulation du design (évaluer les potentialités du marché par rapport au design formulé). Pour Brisoux et a/(1980), cette étape équivaudrait aux étapes de filtrage des idées de produits et d'évaluation des idées de produits. Pour Choffray et Dorey (1983), cette étape équivaudrait à l'étape de filtrage et

d'évaluation d'idées de produits (définition de critères de sélection, élaboration de la grille d'évaluation et sélection de la meilleure idée-produit). Enfin, pour Chaussé et al (1987), celle-ci correspondrait à celle de l'adoption de l'idée-produit (élaboration de critères de sélection, filtrage d'idées émises et choix final de l'idée-produit).

-L'étape de développement, fabrication et test du produit est également commune à tous nos modèles de référence. Pour Chaussé et al (1987), elle correspondrait à la troisième étape de son modèle, i.e la recherche et le développement du produit. Elle consiste à la recherche du design (concept) et le développement technique et marketing du produit. Toutefois, Chaussé et al ne mentionnent pas de test de produit éventuel. Pour Marquis (1969), cette étape correspondrait à la cinquième étape de son modèle, i.e. le développement du produit: celle-ci consiste à formuler sous forme de concept la solution au problème identifié et à la développer. Par ailleurs, nous pouvons dire que cette étape aboutit au développement du produit et dans ce sens, elle est comparable à la troisième étape du modèle de Chaussé et al, à la deuxième étape du modèle de Urban et Hauser (1980), à la troisième de Choffray et Dorey (1983) et à la quatrième du modèle de Brisoux et al (1980). Nous retenons l'étape de développement du produit car elle est commune à tous les modèles pris en référence mais nous l'associons également au test de produit mentionné par certains de ces modèles (ceux de Urban et Hauser, de Choffray et Dorey et de Brisoux et al). En effet, nous croyons que les premières ventes de nouveaux produits constituent leurs tests de marché car suite à cela, les entreprises reçoivent beaucoup de rétroaction du marché et sont à même de remodifier certains aspects du produit ne correspondant pas aux attentes des clients.

potentiels. Il est à constater que les activités mentionnées par la plupart de nos auteurs de référence relatives à cette étape sont celles de développement technique et marketing ainsi que celles liées au tests de marché du produit.

-L'étape de lancement de produit est commune à toutes les étapes: le point à tous ces modèles est qu'il s'agit de l'introduction et de la commercialisation du produit sur le marché. Toutefois, il y a certaines nuances liées à cette étape entre ces modèles. Ainsi, pour Chaussé et a/ (1987) cette étape équivaudrait à la quatrième étape de son modèle, i.e la commercialisation du produit: elle consiste en une identification du marché-cible, une élaboration d'une stratégie marketing ainsi que le lancement du produit sur le marché. Notons que cette étape constitue la phase terminale du modèle. Pour Marquis (1969), cette étape correspondrait à la dernière étape de son modèle, i.e l'implantation et à l'utilisation de la solution au problème adopté. Cette étape est également comparable à la quatrième du modèle de Chaussé et a/ (1987), à la cinquième de Choffray et Dorey(1983), à la quatrième de Urban et Hauser(1980), à la sixième de Brisoux et a/ (1980). Soulignons que les activités, souvent mentionnées par ces auteurs, relatives à cette étape sont celles liées à la mise en place des stratégies marketing (détermination du moment de lancement, du réseau de distribution et de la communication sociale (publicité et promotion) et de la commercialisation du produit.

-L'étape de gestion du nouveau produit est mentionnée seulement dans quelques uns de nos modèles de référence contrairement aux étapes précédentes. Elle correspond à la cinquième étape de Urban et

Hauser(1980), gestion du profit; aux sixième et septième étapes de Choffray et Dorey(1983), la gestion de la diffusion et le retrait du marché; à la sixième étape de Brisoux et al(1980), le lancement du produit sur le marché. Notons que le modèle de Marquis (1969) comme celui de Chaussé et al (1987) ne mentionnent pas la gestion du nouveau produit après son lancement sur le marché. Pour Urban et Hauser (1980), la gestion du nouveau produit consiste en une analyse des réponses du marché et à la gestion du portefeuille de produits. Le contenu de cette étape selon Choffray et Dorey (1983) recoupe celle de Urban et Hauser: elle consiste également en une analyse des réponses du marché (réactions des consommateurs et des concurrents au nouveau produit). Toutefois, Choffray et Dorey ne mentionnent pas la gestion du portefeuille de produits dans cette étape. Il en est de même pour le cas du modèle de Brisoux et al (1980). En effet, ces derniers ont mentionné dans leur étape de lancement une anticipation formelle de la réaction possible des concurrents et une planification d'un programme d'évaluation de la satisfaction des clients. Nous pouvons comparer ces deux activités à une analyse des réponses du marché (clients et concurrents) laquelle a été mentionnée par Choffray et Dorey, Urban et Hauser. Cependant, comme Choffray et Dorey, Brisoux et al (1980) ne mentionnent pas la gestion du portefeuille de produits dans les activités de leur dernière étape. Nous considérons que ceci est une lacune des modèles de Choffray et Dorey (1983) , de Brisoux et al (1980), car il importe de s'assurer un renouvellement du portefeuille de produits en vue de garantir le succès d'une innovation de produits (Lambin et Peeters, 1977). Il convient de noter que les activités relatives à cette étape et mentionnées par la plupart de nos auteurs sont liées au suivi du nouveau produit, i.e l'analyse des réactions du marché (clients et concurrents) .

-Contrairement aux autres modèles de référence, celui de Choffray et Dorey(1983) mentionnent dans ces étapes le retrait du marché qui consiste à assurer un suivi du portefeuille des produits de l'entreprise et la gestion du désinvestissement, i.e faire un diagnostic du cycle de vie du produit, identifier les produits susceptibles d'être éliminés et assumer la décision de désinvestissement. Il s'agit d'une étape pertinente pour le cas des entreprises multi-productives ( i.e ayant plusieurs produits), ce qui n'est pas le cas des P.M.E qui sont , en général, monoproduits ( i.e réalisant un produit unique).

Force est de conclure que tous les modèles de référence ont défini un certain nombre d'étapes du processus de développement et de lancement de nouveaux produits. Parmi ces étapes définies, certaines sont communes à tous ces modèles tandis que d'autres constituent leur différence. La plupart de ces modèles sont normatifs: Marquis(1969), Urban et Hauser(1980), Choffray et Dorey (1983).Seuls les modèles de Chaussé et al(1983) et de Brisoux et al (1980) sont descriptifs et appliqués à la P.M.E manufacturière. Précisons que le modèle de Brisoux et al(1980), théorique au départ, s'est révélé applicable aux P.M.E manufacturières de la région 04 du Québec suite aux résultats de leur étude empirique.

C'est donc l'évaluation de ces modèles de référence qui nous a permis de dégager un schéma théorique qui tente de décrire le processus de développement et de lancement de nouveaux produits applicable à la P.M.E en général, et en particulier celle des pays développés.

### II.3 Elaboration du schéma théorique du processus de développement et de lancement de nouveaux produits applicables à la P.M.E en général.

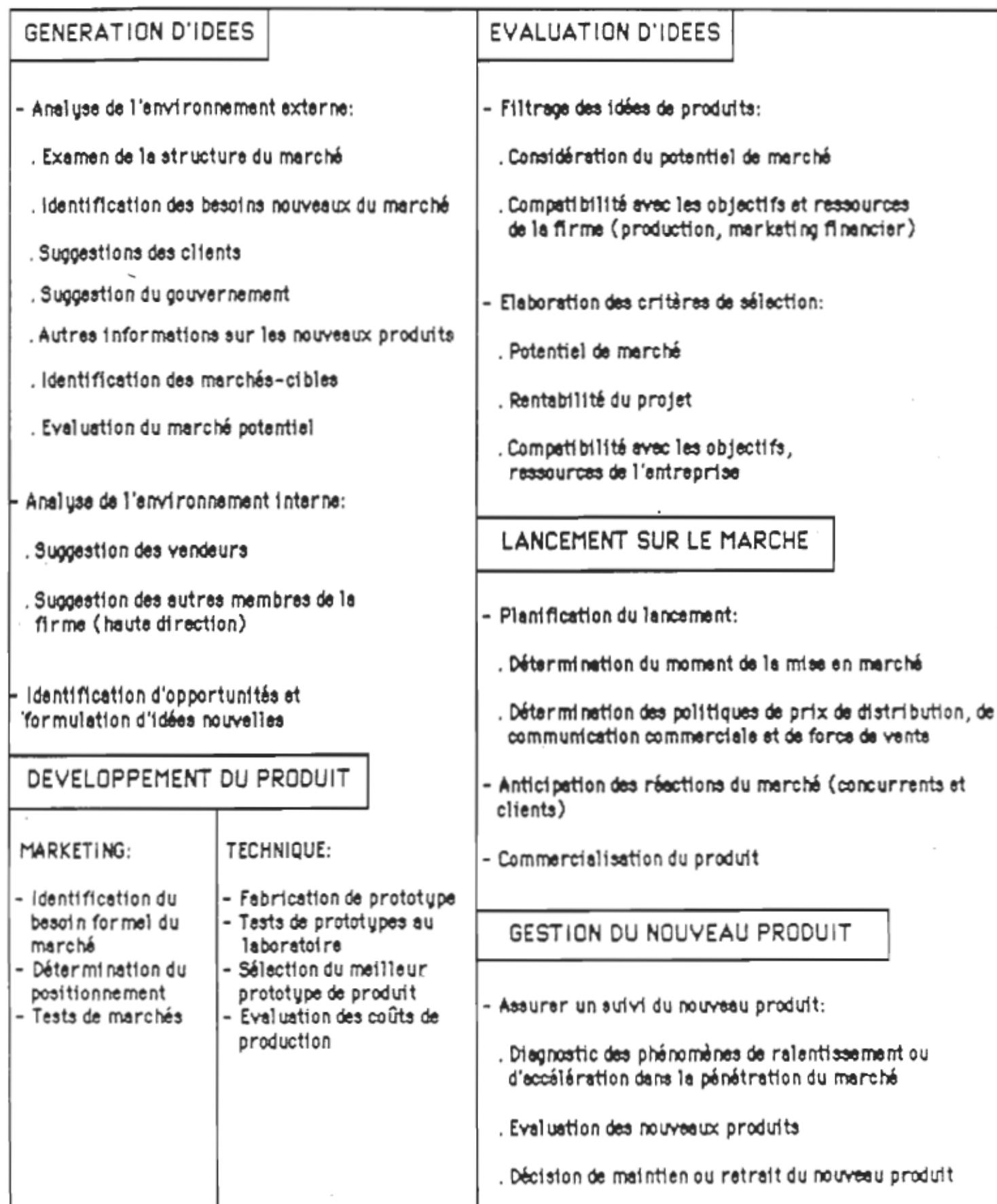
Des divers modèles proposés et élaborés par les auteurs mentionnés ci-haut, nous avons essayé de faire une synthèse possible et proposons un schéma qui tente de décrire le processus de développement et de lancement de nouveaux produits applicable à la P.M.E en général et particulièrement celle oeuvrant en contexte des pays développés (les modèles utilisés proviennent des études nord-américaines et européennes) ( figure 1).

Comme la plupart des modèles de référence ( Chaussé et al,1987; Choffray et Dorey,1983; Brisoux et al ,1980; Urban et Hauser,1980; Marquis,1969 ), le schéma proposé est de type séquentiel et comprend cinq étapes :

1. La génération des idées;
2. La sélection de l'idée-produit;
3. Le développement et les tests du produit;
4. Le lancement du produit sur le marché;
5. La gestion du nouveau produit.

Il est à noter que les quatre premières étapes du schéma se sont inspirées des étapes communes aux modèles de référence comme nous l'avons mentionné dans l'évaluation de ces modèles. En effet, il ressort de ces modèles que ces étapes sont des éléments caractéristiques du processus et qu'elles constituent l'unanimité de ces modèles. Et à ce titre, nous les avons retenues dans notre schéma théorique (Figure 1).

FIGURE 1 : Schéma théorique du processus standard de développement et de lancement de nouveaux produits applicables à la PME (Cas des pays développés)



Bien que la cinquième étape (gestion du nouveau produit) ne soit pas commune à tous les modèles, certains l'ont mentionné tels que les modèles de Choffray et Dorey, 1983; Brisoux et al, 1980; Urban et Hauser, 1980. Ces modèles précisent que pour s'assurer d'une bonne évolution du produit, il faut un suivi de celui-ci lequel permet d'avoir une rétroaction sur sa performance (réactions du marché: clients et concurrents). Ces mêmes modèles soulignent que ce "feedback" peut amener l'entreprise à revenir sur les étapes précédentes ( Urban et Hauser, 1980). C'est de cela qu'il s'agit de faire lors de l'étape de gestion du nouveau produit. Nous pensons que c'est un élément important du processus qu'il ne faut pas ignorer et c'est donc pourquoi nous avons retenu cette étape dans notre schéma théorique du processus de développement et de lancement de nouveaux produits applicable à la P.M.E.

Comme dans les modèles de référence, chacune des étapes du schéma théorique proposé comprend un certain nombre d'activités à réaliser ou de critères à respecter lors de cette étape. Nous avons retenu les activités mentionnées par la majorité des auteurs pris en référence: il s'agit des activités relatives à l'identification des sources d'idées nouvelles, au parrainage interne des idées émises, à la prise de décision pour le choix de l'idée-produit, à la sélection de l'idée-produit, au développement et aux tests du produit, à la fabrication du produit, au lancement du produit sur le marché et à la gestion du nouveau produit ( figure 1). Il est à souligner que le choix des activités relatives à chaque étape a été effectué, d'une part, en se basant sur les modèles de référence et, d'autre part, en tenant compte d'une perspective exploratoire dans laquelle se situe notre recherche. En effet, comme nous l'avons déjà mentionné, aucune étude portant sur le

processus de développement et de lancement de nouveaux produits n'a été faite dans le cas particulier du Rwanda. Nous avons donc défini les activités de chaque étape qui, d'une part, ont été déjà mentionnées par les auteurs cités précédemment et qui, d'autre part, nous semblent intuitivement être les plus appropriées dans le contexte des P.M.E. manufacturières du Rwanda.

Toutefois, il importe de souligner que ce modèle s'est inspiré uniquement des études en provenance des pays développés et a donc négligé les différences tant économiques que socio-culturelles entre ces pays et les pays en développement dont le Rwanda. Pour enrayer cette lacune, nous avons intégré certaines variables tant de l'environnement interne qu'externe mentionnées dans la littérature et pouvant influencer les mécanismes du processus d'innovation de produits (i.e étapes et activités), dépendamment du contexte dans lequel on se trouve (pays développés versus pays en développement).

#### II.4 Application du schéma théorique du processus de développement et de lancement de nouveaux produits au contexte des pays en développement.

Certaines études aussi bien théoriques qu'empiriques ont mis en relief certains facteurs tant de l'environnement interne (Chaussé et al, 1987; Baron, 1971; Borne, 1970) qu'externes (Cooper, 1989, 1985; Abdelali, 1987; Maruyama, 1984, Hofstede, 1980) ayant une influence déterminante sur les étapes et les activités du processus d'innovation de produits.

##### II.4.1 Les facteurs de l'environnement interne.

Du côté de l'environnement interne, l'étude empirique de Chaussé et al (1987) ainsi que celles théoriques de Baron (1971) et de

Borne (1970) ont bien souligné que les fonctions de l'entreprise, notamment celles de la direction générale, du marketing et de la production, exercent une influence importante la réalisation des activités du processus d'innovation de produits. Bien que ces fonctions ne soient pas toujours structurées au sein de la P.M.E en général, ces auteurs précisent que leur influence sur les activités dudit processus demeure déterminante.

#### II.2.4.1 La fonction marketing.

La fonction marketing, servant de médiateur entre l'entreprise et le consommateur, est présente du début à la fin du processus d'innovation de produits (Chaussé et al 1987).

En amont du processus, la fonction de marketing constitue une importante source d'idées dans la mesure où elle contribue grandement à une bonne connaissance du marché et à une identification des besoins nouveaux de ce dernier. Au cours du processus, elle participe également au développement de concepts de produits car elle permet de déterminer le positionnement des différents concepts sur le marché (Baron, 1971). En aval du processus, elle assure l'établissement d'une stratégie de mise en marché du nouveau produit sur base des quatre "P" du marketing mix: le produit, le prix, la place(distribution) et la promotion (Pettigrew et Turgeon, 1985; Lambin, 1987; Chaussé et al 1987; Cooper, 1988).

Dans le cas des P.M.E, l'étude de Chaussé et al (1987) a permis de constater que cette fonction assume toutes ces tâches mentionnées ci-haut et joue donc un rôle vital au sein de son processus d'innovation de produits en dépit de sa structure simple. Il est fort

probable qu'il en soit ainsi pour la fonction de marketing au sein de la P.M.E rwandaise même si elle existe moins souvent et que sa structure est encore plus simple que dans le cas de la P.M.E québécoise (objet d'étude de Chaussé et al ).

#### II.4.1.2 La fonction de production.

Selon Chaussé et al (1987), la fonction de production; très axée sur les aspects techniques du produit; joue un rôle central sur les activités du processus d'innovation de produits.

En effet, cette fonction prend en charge tout le développement technique de concepts et de prototypes de nouveaux produits. Epaulée par la fonction marketing, cette fonction permet d'aboutir à la fabrication de nouveaux produits. Son influence est donc indéniable. Ceci est encore plus vrai pour les entreprises manufacturières où cette fonction assure la raison même de l'existence de ces entreprises (Borne, 1970).

Dans le cas des P.M.E, cette fonction assume la détermination des normes de qualité du produit ainsi que toute la mise en fabrication du produit (choix des matériaux et de procédés de fabrication). Elle assume également, de façon informelle, les activités de recherche et de développement, l'approvisionnement en matières premières ainsi que le choix des fournisseurs (Baron, 1971; Chaussé et al 1987). Les études empiriques de Chaussé et al et de Cooper (1989) sur, respectivement, la P.M.E manufacturière québécoise et l'entreprise américaine en général, ont montré que cette fonction assume toutes ces tâches et qu'elle intervient activement au sein dudit processus. Son influence, précisent ces études,

est déterminante du développement réussi du nouveau produit. S'agissant également des P.M.E manufacturières, il est possible que la fonction de production au sein de la P.M.E rwandaise reste importante et que son influence sur la réalisation des activités du processus demeure centrale.

#### II.4.1.3 La fonction de direction générale.

La fonction de direction générale est, quant à elle, au cœur même des activités du processus dans la mesure où elle assure la coordination et l'intégration (Chaussé et *al.* 1987). Compte tenu de ce rôle d'encadrement, il importe de souligner que son influence se fait sentir à toutes les étapes du processus.

Dans le cas de la P.M.E, le rôle de cette fonction est encore plus amplifié suite à une faible délégation d'autorité de la part de son dirigeant: dans certains cas, elle peut assumer les rôles des fonctions de marketing, de finance, de personnel et de relations publiques (Baron, 1971; Mahe, 1988). Son action est donc concluante du succès du nouveau produit lancé sur le marché (Scoot, 1971; Urban et Hauser, 1987, 1980).

D'autres fonctions comme celles de finance, de comptabilité et de personnel jouent un rôle indirect mais non négligeable sur le processus notamment au niveau de l'évaluation des ressources internes disponibles(financières, humaines et matérielles) et des capacités d'adaptation de l'entreprise face aux nouveaux produits introduits (Valla, 1979; Crawford, 1987). Toutefois, comme ces fonctions n'existent généralement pas de façon formelle au sein de la P.M.E (Borne, 1970; Baron, 1987; Mahe, 1988), il serait très difficile d'évaluer leur impact isolé sur le processus. En fin de compte, elles agissent comme

fonctions de soutien aux trois fonctions de base mentionnées au sein du processus et à ce titre, leur importance est considérable (Reale et Livian, 1980).

Dans les P.M.E d'un pays jeune comme le Rwanda, ces fonctions ont une structure encore plus simple (Sauboin, 1985; Abdelali, 1987) et il est fort probable que leur impact sur le processus soit différent de celui des fonctions de leurs pairs des pays développés. C'est pourquoi nous avons intégré cet aspect au schéma afin de mieux l'adapter au contexte des pays en développement et en particulier celui du Rwanda.

Outre ces éléments de l'environnement interne, d'autres facteurs de l'environnement externe tels que certains facteurs économiques et socio-culturels ont été identifiés comme des éléments ayant un certain impact sur les activités du processus .

#### II.4.2 Les facteurs de l'environnement externe.

Au niveau de l'environnement externe, certains auteurs ont identifié certains éléments de l'environnement économique (Cooper, 1985, 1988), social, culturel , institutionnel (Abdelali, 1987).

##### II.4.2.1 Les facteurs économiques.

Au niveau de l'environnement économique, Cooper (1985, 1988) a mentionné, entre autres, les clients, les fournisseurs et les concurrents . Ces trois éléments ont été identifiés comme des sources potentielles d'idées nouvelles ( Urban et Hauser, 1980; Planque, 1980). Selon ces derniers auteurs, leurs suggestions ont alors un impact sur les activités du processus d'innovation de produits notamment au niveau de la

génération des idées, de la sélection de l'idée-produit et du développement du produit (Barreyre, 1980; Cooper, 1988).

Dans le cas de la P.M.E africaine, ces trois éléments sont d'une grande influence sur son fonctionnement général (Neck, 1980; Abdelali, 1987). Il est donc probable que leur impact sur le processus au sein de ces entreprises soit également important et ait certaines spécificités. C'est à ce titre que nous les avons intégrés dans notre schéma du processus d'innovation adapté à la P.M.E des pays en développement.

Par ailleurs, la P.M.E africaine connaît un ancrage social à telle enseigne que les facteurs socio-culturels ont une influence déterminante sur son activité générale (Abdelali, 1987) et probablement sur son processus d'innovation de produits.

#### II.4.2.2 Les facteurs socio-culturels.

Au niveau socio-culturel, deux groupes de facteurs culturels ont été mentionnés dans la littérature à noter ceux relatifs à l'adaptation externe (Hall, 1960; Kluckhohn et Strodtbeck, 1961; Wallin, 1972; Hofstede, 1980; Scheineder, 1985) et à l'intégration interne (Crozier, 1964; Laurent, 1984; Hedlund et Aman, 1984).

Les facteurs relatifs à l'adaptation externe concernent les relations entre la société et son environnement: l'incertitude et l'ambiguité, le contrôle de l'environnement, le sens de l'activité, la perception de la "vérité" et de la "réalité", la perception du temps et du changement.

En effet, une société peut différer de l'autre par sa façon de gérer l'incertitude et l'ambiguité et ceci peut être déterminant dans sa façon de prendre le risque notamment dans le cas d'une innovation (Hofstede, 1980). Sur ce, Abdelali (1987) fait remarquer que les entreprises oeuvrant dans les sociétés africaines, et en particulier les P.M.E, sont confrontées à de nombreuses situations de grande incertitude et d'ambiguité (étroite dépendance vis-à-vis de l'extérieur: approvisionnement en matières premières et secondaires, en équipements et en expertise technique; marché local étroit, instabilité des réglementations en matière d'importation de matières premières et de protection des produits locaux). Face à tout cela, celles-ci se révèlent très conservatrices et tentent de minimiser les risques en évitant, par exemple, d'apporter des innovations radicales non connues du marché local.

Une société peut également différer de l'autre en termes de contrôle de l'environnement, i.e. l'esprit de domination versus le fatalisme (Hall, 1980; Wallin, 1972) et ceci affecte les attitudes de réceptivité et d'adaptabilité aux changements de l'environnement (Maruyama, 1984) et aux innovations introduites. Dans le cas des sociétés africaines, Sauboin (1985) a fait noter que celles-ci font preuve de fatalisme face aux multiples contraintes environnementales subites (développement technologique, conditions des termes d'échange défavorables, insuffisance de ressources financières et matérielles, manque d'expertise en matière de technologie, manque de personnel technique qualifié). L'auteur précise également que ce comportement est observable dans les entreprises africaines, entre autres les P.M.E, et semble inhiber leur propension à innover.

En terme de sens de l'activité, une société peut être proactive ou réactive et ceci influence ses modes de réaction aux changements environnementaux et aux innovations (Kluckhohn et Strodtbeck, 1961). Selon Abdelali (1987) et Sauboin (1985), les entreprises oeuvrant dans les sociétés africaines semblent être plutôt réactives et n'apparaissent pas comme des leaders en matière d'innovation de produits ou de technologie ou autre. Selon ces auteurs, ceci est probablement dû à une faiblesse de ressources et d'informations, caractéristiques de ces entreprises.

Les attitudes en termes de temps et de changements notamment les traditions peuvent affecter la relation avec l'environnement et les innovations (Hall, 1960; Nowotny, 1964). Il importe de noter que les sociétés africaines sont à tradition orale et le temps n'y est pas estimé en terme d'argent perdu ou gagné, contrairement à ce qui se passe dans les sociétés nord-américaines et européennes. A l'heure actuelle, les sociétés africaines sont obligées de tenir compte de la valeur matérielle du temps et de la tradition écrite pour fonctionner. Ceci est souvent à l'origine de bien de distorsions entre le moderne et le traditionnel vécues par les entreprises africaines, ce qui handicape leurs activités (lourdeurs administratives, lenteurs bureaucratiques, retard dans les échéanciers des projets d'innovation). D'une société à l'autre, la perception de la "vérité" et de la "réalité" diffère: dans une société, cette perception peut être reflétée par des principes philosophiques ou une logique abstraite (Schein, 1985) alors que dans l'autre, elle peut être reflétée par un pragmatisme, une tangibilité à l'exemple de la société japonaise très pragmatique et innovatrice (Maruyama, 1984). Cette perception a probablement une

Incidence sur l'activité innovatrice au sein d'une société, a précisé Maruyama (1984).

L'autre dimension des facteurs réfère à la relation entre les individus d'une société ou organisation sont, entre autres, l'hiérarchie, l'individualisme ou le collectivisme, l'orientation sociale ou celle de la tâche ( Crozier, 1964; Laurent, 1983; Hedlund et Aman, 1984). Ces trois éléments influencent les relations entre les individus et ont un impact sur leur action sur le processus d'innovation. Dans les sociétés paternalistes, par exemple, l'hiérarchie, le groupe, l'orientation sociale de la tâche sont considérés (Maruyama, 1984). Dans le cas des entreprises africaines dites modernes (cas des P.M.E manufacturières) où le mode d'organisation est calqué sur celui de leurs pairs européens, l'hiérarchie et les relations sociales sont sources de pouvoir alors que le groupe ne l'est pas (Crozier, 1964; Hedlund et Aman, 1984). Il va sans dire que ces éléments peuvent avoir un impact sur le processus notamment au niveau de la sélection et de l'acceptation des idées.

Même si l'impact de tous ces éléments mentionnés ci-haut (et repris dans le tableau 3) sur le processus d'innovation n'a pas été vérifié de façon empirique, la majorité des auteurs consultés s'entendent pour dire que ceux-ci peuvent avoir un impact sur les étapes et les activités du processus d'innovation. De plus, cet impact diffère d'un contexte à l'autre. Et c'est dans le souci d'élaborer un schéma théorique qui tienne compte des spécificités du contexte des entreprises des pays en développement que nous les avons considérés dans notre recherche.

Tableau 3

Certains facteurs socio-culturels ayant un impact sur le processus d'innovation

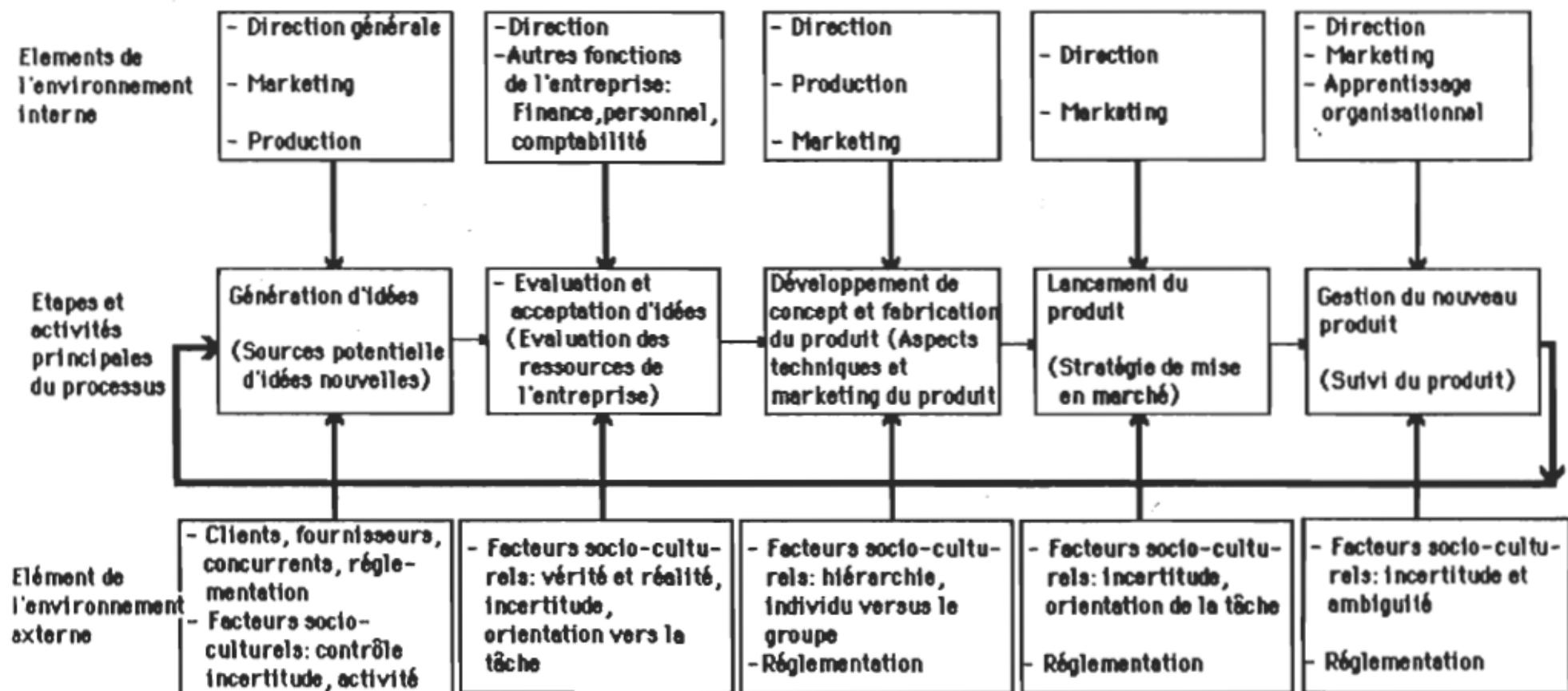
ETAPES DU PROCESSUS	FACTEURS SOCIO-CULTURELS
1. Génération d'idées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle de l'environnement</li> <li>- Incertitude et ambiguïté</li> <li>- Activité: proactive ou réactive</li> </ul>
2. Evaluation d'idées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perception de la vérité et de la réalité (faits versus principes)</li> <li>- Incertitude et ambiguïté</li> <li>- Orientation sociale ou de la tâche</li> <li>- Hiérarchie (statut et pouvoir)</li> <li>- Individu versus le groupe</li> </ul>
3. Développement et fabrication du produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiérarchie</li> <li>- Incertitude et ambiguïté</li> <li>- Traditions</li> <li>- Orientation vers la tâche ou sociale</li> <li>- Individu versus le groupe</li> </ul>
4. Lancement et gestion du nouveau produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traditions</li> <li>- Incertitude et ambiguïté</li> <li>- Orientation vers la tâche ou sociale</li> </ul>

### II.4.3 Elaboration du schéma théorique du processus d'innovation de produits applicable à la P.M.E des pays en développement.

Le deuxième support théorique à notre recherche(figure 2) a donc essayé d'intégrer dans un même schéma la majorité des éléments aussi bien propres au processus lui-même (i.e. les étapes et les activités, figure 1) qu'à l'environnement dans lequel il a eu lieu ( i.e. l'environnement économique, social et culturel ). Ceci nous permet de mieux comprendre les mécanismes du processus d'innovation de produits dans le cas de la P.M.E manufacturière rwandaise.

L'apport de notre schéma théorique a été, non seulement, la prise en considération des étapes et des activités spécifiques au processus d'innovation de produits comme l'ont fait la majorité des modèles cités en référence, mais aussi l'intégration d'autres facteurs tant organisationnels qu'environnementaux pouvant influencer le déroulement des étapes et des activités du processus. En effet, la plupart des recherches sur ce processus ont été faites sur base d'études réalisées dans les pays développés et n'ont pas tenu compte de l'influence , certes relative, de certains facteurs tant de l'environnement interne qu'externe notamment les facteurs socio-culturels sur le processus. Or, nul n'ignore que ces facteurs diffèrent d'un contexte à l'autre (pays développés versus pays non-développés) et que leur influence sur les activités du processus est également différente dans les deux cas. Nous avons, donc, pensé qu'il est indispensable de les intégrer dans notre étude d'autant plus que le fonctionnement général de la P.M.E africaine subit une forte influence de la part de ces facteurs (Neck, 1980; Sauboin, 1985; Abdelali, 1987).

Figure 2 : Schéma théorique du processus standard de développement et de lancement de nouveaux produits adapté à la PME Rwandaise (Cas des pays en voie de développement)



## CHAPITRE III

### FORMULATION DU PROBLEME ET DES OBJECTIFS DE RECHERCHE.

#### III.1 Définition du problème de recherche

Le problème managérial formulé porte sur le "comment promouvoir l'innovation de produits dans une P.M.E manufacturière oeuvrant au Rwanda?"

A cette question, plusieurs réponses sont possibles dépendamment du côté duquel on se place pour examiner le problème. Dans notre cas précis, le fait est que le processus de développement et de lancement de nouveaux produits est un champ neuf à étudier.

Nous pensons qu'une première façon d'aborder le problème posé est de chercher à comprendre ce processus dans ces P.M.E. Nous formulons donc notre problème de recherche:

*"Comment est-ce qu'une P.M.E manufacturière au Rwanda développe et lance ses nouveaux produits sur le marché ?"*

Nous croyons que les éléments de réponse à cette question nous aideront à saisir les mécanismes du processus de développement et de lancement de nouveaux produits dans les P.M.E manufacturières oeuvrant au Rwanda. Ces mêmes éléments nous permettront d'aider les gens en charge d'innover dans ces entreprises en leur indiquant comment développer et

lancer des produits nouveaux afin que ceux-ci soient des possibilités effectives d'achat auprès des clients potentiels.

Cette question fondamentale de recherche nous amène à nous poser des sous-questions de recherche:

- Quelles sont les étapes du processus d'innovation de produits dans le cas des P.M.E manufacturières oeuvrant au Rwanda ?
- Quelles sont les activités liées à chacune des étapes identifiées de ce processus ?
- Quelle est le degré d'importance de certains facteurs organisationnels et environnementaux sur les activités réalisées lors de ce processus ?
- Quelles sont les barrières à l'innovation relatives à chacune des étapes de ce processus?

### III.2 Définition des objectifs de recherche.

Notre étude est de type descriptif. L'objectif principal de recherche est donc de décrire le processus de développement et de lancement de nouveaux produits dans les P.M.E manufacturières oeuvrant au Rwanda.

Les objectifs de recherche spécifiques sont :

- Identifier les étapes du processus réalisées dans

le cas de la P.M.E manufacturière oeuvrant au Rwanda ainsi que les activités spécifiques relatives à chacune de ces étapes.

- Cerner l'importance relative de l'impact de certains facteurs de l'environnement tant interne qu'externe sur les activités de ce processus.
- Identifier les barrières à l'innovation par rapport à chaque étape du processus réalisée.

Le tableau 4 résume nos problèmes managérial et de recherche, nos objectifs managérial et de recherche ainsi que nos intérêts pratiques et théoriques.

#### IV.3 Définition des concepts utilisés.

La notion de P.M.E en secteur manufacturier: il s'agit de petites et moyennes entreprises oeuvrant en secteur manufacturier ayant réalisé un investissement initial de 75 millions de francs rwandais et moins (Code des Investissements du Rwanda, édition 1989). La classification des branches d'activités faisant partie du secteur manufacturier retenu dans l'étude est celle utilisée par le Ministère du Plan du Rwanda.

La notion d'innovation de produit: elle fait référence à un processus de développement de nouveaux produits possibles. Les situations possibles sont: le processus standard de développement et de lancement de nouveaux produits, la commande spéciale et la soumission (Brisoux et al 1980).

Tableau 4  
Problèmes, objectifs et intérêts de recherche.

Problèmes	Objectifs	Intérêts
<p><b>Managérial:</b> "Comment promouvoir l'innovation de produits au sein de son entreprise (PME manufacturière) afin d'assurer la survie et la croissance de celle-ci?"</p> <p><b>Recherche:</b></p> <p><b>Fondamentale:</b> "Comment est-ce qu'une PME manufacturière oeuvrant au Rwanda développe et lance ses nouveaux produits sur le marché?"</p> <p><b>Sous-questions:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quels sont les types de nouveaux produits développés et lancés par les PME manufacturières au Rwanda?</li> <li>2. Quelles sont les étapes du processus d'innovation dans le cas du Rwanda?</li> <li>3. Quelles sont les activités liées à chacune des étapes du processus identifié?</li> <li>4. Quels sont les facteurs organisationnels et environnementaux ayant une influence significative sur les activités de ce processus?</li> <li>5. Quelles sont les barrières à l'innovation dans le cas du Rwanda?</li> </ol>	<p><b>Managérial:</b> Assurer la survie et la croissance de l'entreprise en offrant des produits bien conçus et adaptés aux besoins identifiés des clients potentiels.</p> <p><b>Recherche:</b></p> <p><b>Principale:</b> Décrire le processus de développement et de lancement de nouveaux produits dans les PME manufacturières du Rwanda.</p> <p><b>Spécifiques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les types de nouveaux produits développés, la séquence des étapes réalisées et les activités spécifiques effectuées dans le cas du Rwanda.</li> <li>- Cerner les facteurs organisationnels et environnementaux ayant une influence significative sur les activités de ce processus.</li> <li>- Faire ressortir les barrières à l'innovation dans les PME manufacturières au Rwanda.</li> <li>- A la lumière de ces informations ci-dessus, proposer des mesures (gouvernementales et par rapport aux entreprises) pour faciliter l'innovation dans les PME manufacturières du Rwanda.</li> </ul>	<p><b>Pratique:</b> Ressortir les outils stratégiques et opérationnels adaptés aux réalités rwandaises en matière d'innovation de produits tant pour l'entreprise (dans sa démarche) que pour le gouvernement (dans les politiques de promotion de l'innovation de produits)</p> <p><b>Théorique:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconstituer le ou les processus de développement et de lancement de nouveaux produits dans les PME manufacturières du Rwanda.</li> <li>- Fournir les informations pertinentes liés à l'innovation de produits dans les PME manufacturières du Rwanda.</li> <li>- L'identification de ces barrières ou problèmes devrait nous permettre de répondre davantage aux préoccupations de l'entrepreneur et ainsi susciter un meilleur intérêt pour l'innovation au Rwanda.</li> </ul>

La notion de nouveau produit: elle fait référence à toute modification des caractéristiques d'un produit de l'entreprise; excluant les modifications du processus de fabrication n'affectant pas les caractéristiques spécifiques du produit (Kotler, 1976). Ces produits sont voisins ou étrangers à la production de base de l'entreprise. Kotler (1976) distingue trois types de nouveaux produits:

1. les produits existants modifiés;
2. les produits nouveaux pour l'entreprise et non pour l'industrie;
3. les produits nouveaux pour l'entreprise et pour l'industrie.

La notion de demande finale: elle réfère au marché de consommation finale (Lambin et Peeters, 1977).

La notion de culture: elle fait référence à un système " qui réunit les aspects expressifs et affectifs de l'organisation en système collectif de significations symboliques: les artefacts culturels (rites, cérémonies et coutumes, métaphores acronymes, lexiques et slogans, comptes, légendes et folklore organisationnel, emblèmes, architectes)." (Allaire et Firsirotu, 1988).

La notion d'apprentissage organisationnel: elle fait référence à un processus cognitif qui consiste à établir un code organisationnel défini comme " manière de concevoir le monde" (Arrow, 1974, p.58) et qui sert à "imposer aux participants une uniformité de comportement" (Arrow, 1974, p.56).

#### II.4 Définition des variables de recherche.

1. L'environnement externe (facteurs externes) de l'innovation de produit:

- a. le marché:- les clients;
  - les concurrents;
- b. les fournisseurs;
- c. la réglementation;
- d. la culture par rapport à l'innovation
  - la perception du risque (incertitude);
  - les habitudes de consommation;
  - les mentalités de consommation;
  - les comportements généraux vis-à-vis de nouveaux produits.

2. L'environnement organisationnel (facteurs internes) de l'innovation de produits:

- a. les capacités de fabrication;
- b. les capacités de mise en marché;
- c. les capacités managériales;
- d. l'apprentissage organisationnel par rapport à l'innovation:
  - systèmes de formation et d'éducation des employés;
  - systèmes de récompense et de motivation;
  - styles de gestion, d'autorité et mécanisme de contrôle.

3. Le processus d'innovation de produits:

- les étapes du processus réalisées;
- les activités liées à chacune des étapes effectuées;

- les facteurs organisationnels et environnementaux ayant une influence significative sur les activités du processus;
- les barrières liées à chacune des étapes du processus.

## CHAPITRE IV

### METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.

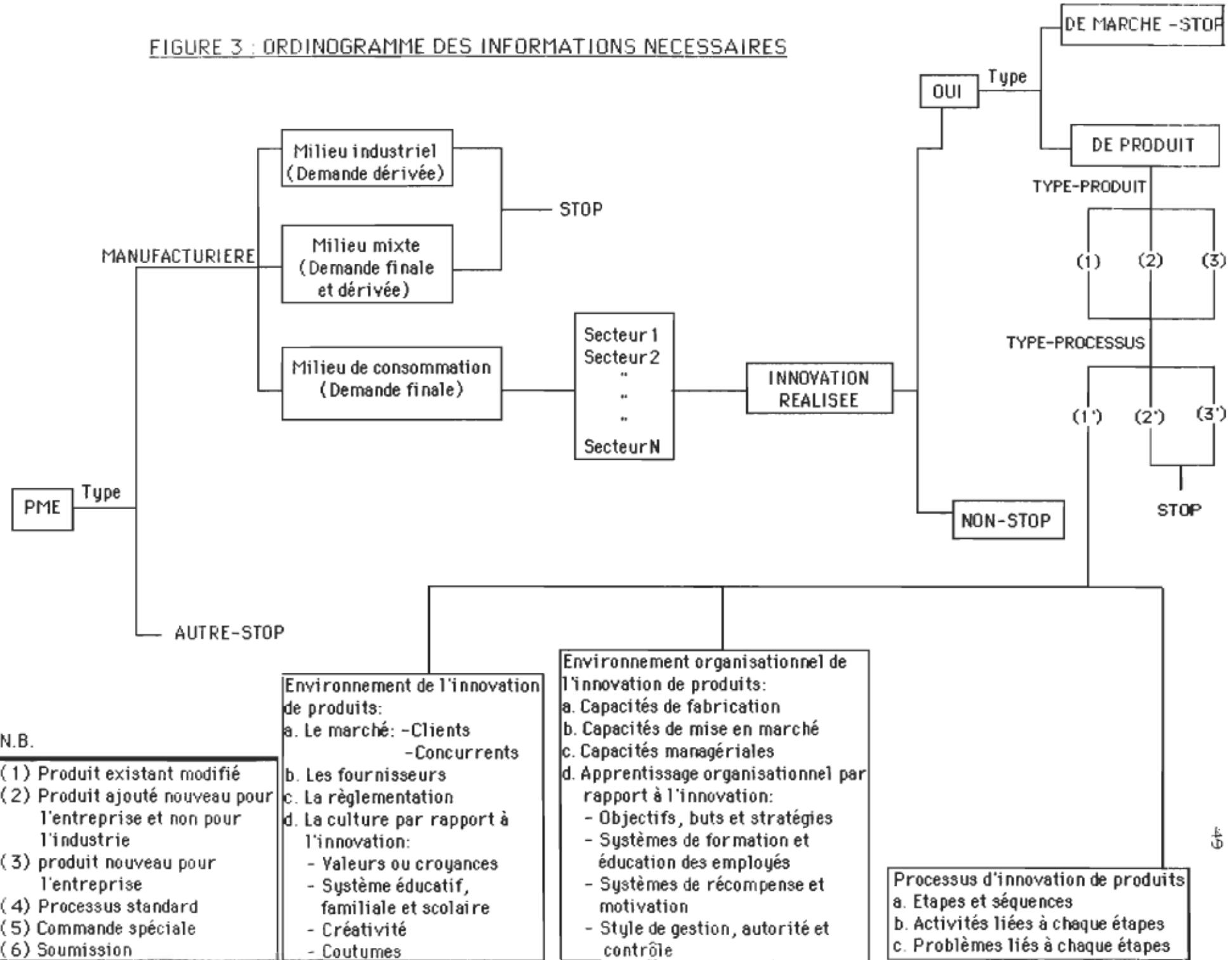
En tenant compte de nos problème et objectif à la base de cette recherche, nous avons défini un certain nombre de moyens pour atteindre nos objectifs et résoudre nos problèmes managérial et de recherche. Nous avons donc élaboré un ordinogramme d'informations nécessaires, identifié les sources d'informations principales et fait un choix du type d'étude, de la méthode, du terrain pour la collecte de données ainsi que des techniques d'analyse et d'interprétation des résultats. Ce sont de ces éléments dont nous allons discuter au cours de cette partie de notre travail en faisant ressortir les avantages, les désavantages et les nuances liés à leur usage dans notre recherche.

#### IV.1 Identification des informations nécessaires.

L'identification des informations nécessaires a été faite à partir des éléments du cadre conceptuel élaboré (concepts et variables de recherche) et des autres informations descriptives de l'entreprise .

La figure 3 résume toutes ces informations à travers un ordinogramme dont une partie s'est inspirée de l'étude de Brisoux (novembre 1981) portant sur " l'innovation de produits dans les P.M.E manufacturières de la région 04".

FIGURE 3 : ORDINOGRAMME DES INFORMATIONS NECESSAIRES



#### IV.2 Identification des sources d'informations.

Référence faite à l'ordinogramme, nous constatons que les informations nécessaires couvrent aussi bien les données secondaires (bloc 1 de l'ordinogramme) que primaires (bloc 2 de l'ordinogramme).

Les données secondaires ont été obtenues auprès du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat (MINIMART) et du Ministère du Plan (MINIPLAN) qui nous ont fourni la liste des P.M.E manufacturières oeuvrant au Rwanda (mise à jour en 1989 et par secteurs d'activités selon la nomenclature en vigueur au Rwanda) ainsi que d'autres informations descriptives et statistiques de ces différentes entreprises (statut, propriété, âge, nombre d'employés, forme légale, investissement initial, chiffre d'affaires annuel).

Les données primaires ont été obtenues auprès de certaines personnes au niveau de l'entreprise ayant en charge certaines fonctions de l'entreprise : direction, production, activités commerciales en rapport avec ledit processus d'innovation de produits. Il s'agit :

- du directeur ou propriétaire de l'entreprise ou
- du chef de production ou
- du chef des activités commerciales ou
- toute personne de l'entreprise ayant intervenu dans ce processus d'innovation de produits.

#### IV.3 Type d'étude.

Très peu (ou presque pas) d'études ont abordé ledit processus dans le contexte des pays en développement et en particulier au Rwanda. Ce

processus, dans le contexte rwandais, représente un champ neuf à investiguer et c'est pourquoi nous avons opté pour une recherche exploratoire laquelle nous permettra d'identifier et d'opérationnaliser le problème. Il est important de souligner que cette formalisation du problème n'est qu'une première étape de recherche. Les résultats de cette dernière pourraient constituer ultérieurement une base d'une recherche plus poussée : descriptive ou causale.

Le caractère exploratoire implique l'utilisation d'outils peu sophistiqués. Dans notre cas, nous avons opté pour la recherche documentaire (pour les données secondaires) et pour l'analyse des cas spécifiques (pour les données primaires). Perrien, Chéron et Zins (1984) soulignent que ces deux méthodes sont parmi les plus utilisées dans une recherche exploratoire car elles fournissent des données et de l'information permettant une identification et une opérationnalisation du problème; ce qui est vrai dans notre cas et justifie notre choix.

#### IV.4 Instrument de mesure.

L'instrument de mesure utilisé pour mener notre analyse des cas spécifiques a été un questionnaire élaboré à partir des éléments du cadre conceptuel (voir ordinogramme des informations nécessaires).

Ce questionnaire est composé de quatre sections lesquelles correspondent à nos principales variables de recherche (tableau 5).

Les sources d'inspiration pour la formulation de nos questions ont été celles-ci:

- Brissoux, Boisvert et Chenier (1980): identification de l'entreprise;
- Chicha (1987): l'environnement externe de l'innovation de produits;

- Allaire et Firsirotu (1988): la culture par rapport à l'innovation de produits;
- Carrière (1988): l'environnement organisationnel de l'innovation de produits;
- Arrow (1974): l'apprentissage organisationnel par rapport à l'innovation de produits;
- Brisoux, Boisvert et Chenier (1980): le processus de développement et de lancement de nouveaux produits.

Notons que ces différents éléments ont été adoptés aux spécificités de notre étude: cadre conceptuel, objectifs et caractéristiques du terrain d'enquête.

Le questionnaire ainsi élaboré contient des questions ouvertes et fermées. Soulignons que cette formule (notamment l'option de questions ouvertes) a été dictée par le souci de recueillir le maximum d'informations possibles (surtout celles non prévues) vu que notre recherche est de type exploratoire.

Nous avons utilisé deux types d'échelle:

1. échelle de Turstone: oui, non
2. échelle de Likert en cinq points allant de "très peu important" (1) à "très important" (5). Notons que chaque liste de réponses contient l'option "autres" pour tenir compte des réponses non mentionnées dans la grille proposée. Le tableau 5 présente le plan du questionnaire.

Tableau 5  
Le plan du questionnaire

Sections du questionnaire	Types de questions	Types d'échelle
1. Identification de l'entreprise	Fermées	Echelle de Turstone
2. Environnement externe		
a. Identification des produits	Fermées	Echelle de Turstone
b. Le marché:		
- les clients	Fermées	Echelle de Turstone
- les concurrents	Fermées	Echelle de Likert
c. Les fournisseurs	Fermées	Echelle de Likert
d. La réglementation	ouvertes/fermées	Echelle de Likert
e. La culture par rapport à l'innovation:		
- Valeurs ou croyances culturelles	ouvertes	—
- Habitudes de consommation	ouvertes	—
- Mentalités de consommation	ouvertes	—
- Comportement vis-à-vis de nouveaux produits	ouvertes	—
- Pratiques commerciales	ouvertes	—
3. Environnement organisationnel		
a. Les capacités de fabrication	ouvertes	—
b. Les capacités de mise en marché	ouvertes/fermées	—
c. Les capacités managériales	fermées	Echelle de Likert
d. L'apprentissage organisationnel par rapport à l'innovation:		
- Systèmes de formation et d'éducation des employés	fermées	Echelle de Likert
- Systèmes de récompense et de motivation	fermées	Echelle de Likert
- Styles de gestion, d'autorité et mécanismes de contrôle	fermées	Echelle de Likert
4. Processus d'innovation de produits		
- Etapes du processus	ouvertes/fermées	—
- Activités liées à chaque étape	ouvertes	—
- Barrières liées à chacune des étapes du processus	ouvertes	—

## IV.5 Population et échantillonnage.

### IV.5.1 Définition de la population.

De façon précise, notre population a été définie comme suit:

- a. les éléments qui en font partie: toutes les P.M.E manufacturières oeuvrant au Rwanda (i.e. ayant réalisé un investissement initial de 75 millions de francs rwandais) enregistrées auprès du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat (MINIMART) et installées dans la capitale du Rwanda (Kigali). Le choix de ce secteur d'activités se justifie par le fait que c'est ce dernier qui réalise la fabrication de nombreux produits. Par conséquent, ce choix permet de mieux cerner ledit processus d'innovation de produits dans ce cas. Le choix de la capitale du Rwanda est dû au fait que Kigali englobe plus de 90% des P.M.E manufacturières du secteur formel. Il est à noter que toutes ces entreprises relèvent du secteur formel car ce sont ces dernières qui sont enregistrées auprès du ministère; elles sont donc facilement identifiables et offrent des données précises et mises à jour.
- b. Les unités d'échantillonnage: une PM.E manufacturière oeuvrant au Rwanda , enregistrée auprès du MINIMART (pour l'année 1989) et située à Kigali et ayant développé et lancé un produit.
- c. L'étendue de la population: les P.M.E manufacturières oeuvrant au Rwanda, ayant développé et lancé un nouveau produit sur le marché de consommation finale au moins une fois. Nous excluons donc les deux autres types de marché auxquels peuvent s'adresser les P.M.E manufacturières soient les marchés industriel et mixte. Ceci se justifie par le fait qu'en majorité, les

P.M.E manufacturières oeuvrant au Rwanda s'adressent au marché de consommation finale.

d. Le temps et la durée: développement et lancement d'un nouveau produit sur une période d'au plus cinq ans. La détermination de cette période visait à diminuer les erreurs de réponse liées au temps (oubli, perte de l'information, information déformée,...) et tenait compte du temps nécessaire pour réaliser ce processus.

#### IV.5.2 Cadre et unité d'échantillonnage.

Notre cadre d'échantillonnage est constitué par la liste des entreprises manufacturières oeuvrant au Rwanda (dont les P.M.E) disponibles auprès du MINIMART et du MINIPLAN pour l'année 1989. Il va sans dire que toutes les entreprises ayant vu le jour entre janvier et juin 1989 n'ont été encore enregistrées.

L'unité d'échantillonnage est une P.M.E manufacturière oeuvrant au Rwanda, enregistrée auprès du MINIMART, située à Kigali et ayant développé et lancé un nouveau produit sur une période d'au plus cinq ans.

#### IV.5.3 Méthode d'échantillonnage et taille de l'échantillon.

La méthode d'échantillonnage est de type non probabiliste, avec jugement: à partir de notre cadre d'échantillonnage, nous avons choisi un ensemble d'entreprises remplissant les conditions discutées précédemment. La taille de l'échantillon est de 25 P.M.E manufacturières oeuvrant au Rwanda et relevant de huit sous-secteurs d'activités (Tableau 6).

Tableau 6

Nombre d'entreprises visitées et leur représentativité dans l'ensemble des PME manufacturières situées à Kigali.

Branche d'activités	Nombre global d'entreprises	% dans l'ensemble	Nombre de PME visitées	% dans l'échantillon
1. Agro-industrie	13	20.3	5	20
2. Industrie du papier et de l'imprimerie	7	10.9	3	12
3. Industrie chimique	8	12.5	4	16
4. Textile et cuir	2	3.1	-	-
5. Bois et fabrication d'ouvrages en bois	11	17.1	5	20
6. Fabrication de produits non métalliques	9	14.0	4	16
7. Industrie métallurgique de base	2	3.1	-	-
8. Fabrication de machines et de matériel	10	16.0	3	12
9. Autres industries manufacturières	2	3.0	1	4
Total	64	100.0	25	100.0

#### IV.6 Exécution de l'enquête (du 15-06 au 15-08-1989).

Voici les principales étapes d'exécution de notre enquête:

- Du 15-06 au 30-06-1989: collecte de données secondaires:
  - a. La liste des entreprises manufacturières oeuvrant au Rwanda pour l'année 1989 et enregistrées auprès du MINIMART.
  - b. Autres informations descriptives des entreprises manufacturières oeuvrant au Rwanda pour l'année 1989 ( statut, propriété, âge, nombre d'employés, forme légale ) auprès du MINIPLAN.
  - c. Contact par téléphone avec les P.M.E de l'échantillon et établissement du calendrier des visites pour les entrevues.
- Du 02-07 au 15-08-1989: Collecte des données primaires;  
Entrevues personnelles réalisées à l'aide du questionnaire et d'une durée d'une à deux heures.

#### IV.7 Traitement et analyse de données.

Pour traiter et analyser nos données, nous avons utilisé le logiciel SPSS lequel nous a permis de ressortir des statistiques descriptives sur les entreprises visitées et le processus d'innovation de produits (fréquence, moyenne,...).

PARTIE II: ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS  
DE L'ENQUETE

## CHAPITRE V.

### RESULTATS DE L'ENQUETE ET DISCUSSION.

Cette partie de notre étude a pour but de présenter les résultats de l'enquête sur terrain effectué auprès de 25 PME manufacturières oeuvrant au Rwanda.

Ainsi avons-nous procédé d'abord à une présentation des résultats, ensuite à leur analyse et enfin à leur interprétation afin de leur assurer une portée théorique et pratique.

#### V.1 Profil des entreprises visitées.

Dans ce chapitre, nous avons essayé de faire ressortir le profil des entreprises visitées en utilisant quelques unes des caractéristiques majeures de leur organisation, souvent mentionnées dans la littérature.

Les éléments ainsi retenus sont: l'âge de l'entreprise, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, le sous-secteur d'activité, le statut de l'établissement, la propriété, la forme légale, le nombre de produits (Kouadio Koffi, 1983; Sauboin, 1985; Abdelali, 1987; Julien et Marchesnay, 1988; Tollah, 1990 ).

##### V.1.1 L'âge des entreprises de l'échantillon.

De façon générale, le tableau 7 montre que les entreprises de l'échantillon sont relativement jeunes: la majorité d'entre elles (52%) a 5 ans ou moins d'existence. L'âge de l'ensemble des entreprises de l'échantillon varie alors entre 1 an (minimum) et 28 ans d'existence (maximum); la moyenne d'âge étant de 8 ans.

Tableau 7  
L'âge des entreprises de l'échantillon.

AGE DE L'ENTREPRISE	FREQUENCE	POURCENTAGE	POURCENTAGE CUMULE
De 1 à 5ans	13	52.0	52.0
De 6 à 10 ans	4	16.0	68.0
De 11 à 15 ans	4	16.0	84.0
De 16 à 20 ans	2	8.0	92.0
De 21 à 25 ans	1	4.0	96.0
De 26 à 30 ans	1	4.0	100.0
Total	25	100.0	-
	Moyenne: 8	Minimum: 1	Maximum: 28

Le fait que les entreprises de l'échantillon soient relativement jeunes pourrait être expliqué par une combinaison de plusieurs facteurs liés à l'histoire et à l'environnement politique et économique du Rwanda.

Un premier facteur explicatif est lié au recouvrement de l'indépendance en 1962 lequel a permis aux nationaux rwandais de prendre en main leur destinée. Ceci s'est concrétisé, entre autre, par une création

d'un tissu dense d'entreprises notamment dans le secteur manufacturier. Ce réveil du peuple rwandais au lendemain de son indépendance, à l'instar des autres peuples africains, pourrait expliquer pourquoi la totalité des entreprises de notre échantillon a été créée depuis 1962.

Un deuxième facteur est relatif au système économique dite "économie de traite" qui a prévalu au Rwanda durant toute l'époque coloniale (1898-1962). Ce système basé sur le principe de l'exportation des cultures industrielles (café, thé, coton) et des produits miniers contre l'importation des biens manufacturés en provenance de la métropole, a surtout favorisé les secteurs de l'économie relatif à l'exploitation et / ou l'exportation des produits agricoles ou miniers négligeant du coup tous les autres dont celui des biens manufacturés (Abdelali, 1987 ).

Un troisième facteur relève du choix du secteur manufacturier comme population de notre échantillon. En effet, ce secteur, longtemps négligé dans les économies africaines essentiellement agricoles, n'a connu son essor qu'après les années 60 des Indépendances africaines. Il va donc sans dire que la plupart de ses entreprises soient relativement jeunes.

Un quatrième facteur réfère aux moyens financiers très limités des acteurs économiques des économies africaines dont le Rwanda. En effet, l'on ne saurait ignorer que le secteur manufacturier requiert un important investissement initial qui, jusqu'à l'indépendance, n'était pas à la portée de la bourse des nationaux rwandais. Il aura donc fallu attendre le moment où le Rwanda a pu compter sur les sources endogènes d'initiative

entrepreneuriale (après 1962) pour que souffle le "vent entrepreneurial" dans l'économie nationale, notamment dans le secteur manufacturier.

Enfin, et sans prétendre donner une liste exhaustive des facteurs explicatifs du caractère jeune des entreprises de notre échantillon, nous pouvons dire que le réveil du peuple rwandais suite au recouvrement de l'indépendance en 1962 ainsi que toutes ses conséquences sont en amont de l'ère des jeunes entreprises des années 60. Notons, par ailleurs, que ceci recoupe le point de vue d'Abdelali (1987) lorsque celui-ci explique le caractère jeune de la P.M.E africaine en général.

#### V.1.2 La taille des entreprises de l'échantillon.

Le tableau 8 de la taille des entreprises (mesurée en nombre d'employés) montre qu'environ les deux tiers (68%) ont au plus 40 employés; ce qui nous porte à dire qu'elles sont de petite à moyenne taille. La moyenne est d'ailleurs de 35 employés et de façon globale, la taille varie entre 7 et 80 employés.

La taille restreinte (petite et moyenne) des entreprises de notre échantillon peut être attribuée, d'une part, à leur âge et, d'autre part, au choix de l'échantillon.

Au niveau de l'âge, notons que sur 17 entreprises ayant 40 employés ou moins, 88% d'entre elles ont au plus 5 ans d'existence. Or, à ce stade d'existence, beaucoup d'auteurs s'accordent pour dire que la majorité d'entreprises ainsi âgées ont à leur actif 40 employés et moins (Mintzberg, 1987). On peut donc dire que l'âge est un des facteurs explicatifs de la taille des entreprises de l'échantillon.

Tableau 8  
La taille des entreprises de l'échantillon.

NOMBRE D'EMPLOYES	FREQUENCE	POURCENTAGE	POURCENTAGE
			CUMULE
De 1 à 20	8	32.0	32.0
De 21 à 40	9	36.0	68.0
De 41 à 60	6	24.0	92.0
De 61 à 80	2	8.0	100.0
Total	25	100.0	-
		Moyenne: 35	Minimum: 7      Maximum: 80

Quant au choix de l'échantillon, rappelons que l'un de nos critères de choix était relatif à la taille des entreprises .Il s'agissait, en fait, de choisir une entreprise du secteur manufacturier ayant au moins 3 et au plus 100 employés à la production (ce qui correspondait à une partie de la définition d'une P.M.E du secteur manufacturier selon le Code des Investissements du Rwanda, édition 1989). Cet élément a, probablement, influence la taille des entreprises de l'échantillon

### V.1.3 Les sous-secteurs d'activités des entreprises de l'échantillon.

Bien que toutes les entreprises de l'échantillon relèvent du même secteur d'activités (le secteur manufacturier), elles sont tout de même réparties dans plusieurs sous- secteurs d'activités de ce secteur.

Le tableau 9 montre alors qu'une entreprise sur deux relève du domaine agricole et forestier : 52% de l'ensemble de l'échantillon réfère à l'agro-industrie (32%) et à l'industrie du bois(20%).

La prépondérance des industries agro-alimentaires et celles du bois au sein du secteur manufacturier rwandais peut s'expliquer par le fait que l'économie rwandaise est essentiellement agricole (c'est-à-dire qu'elle est basée sur les seules matières premières disponibles; les produits agricoles comme le café, le thé et les autres cultures vivrières). La richesse en sous-sol du pays est, quant à elle, presque inexploitée à telle enseigne que les quelques industries axées sur cette dernière sont toutes tombées en faillite à l'heure actuelle.

Mentionnons également que le choix de l'échantillon dans une même région , soit la capitale du Rwanda, a probablement influencé la répartition en sous-secteurs d'activités observée dans notre échantillon. Il va sans dire que Kigali, étant la capitale, est de loin plus développé que les autres villes et régions du pays: elle concentre, par exemple, plus de 90% des P.M.E manufacturières du secteur formel oeuvrant sur l'ensemble du territoire rwandais lesquelles sont par ailleurs à prédominance agricole et forestier.

Tableau 9

## Sous-secteurs d'activités des entreprises de l'échantillon

SOUS-SECTEURS D'ACTIVITÉS	CODES	FREQUENCE	%	% CUMULE
Industrie alimentaire	A	8	32.0	32.0
Industrie du bois	B	5	20.0	52.0
Fabrication du papier	P	3	12.0	64.0
Industrie chimique	C	3	12.0	76.0
Fabrication des produits minéraux	M1	1	4.0	80.0
Fabrication matériel métallique	Ma	14	16.0	96.0
Autres	Au		4.0	100.0
Total		25	100.0	-

Ainsi, comme l'a d'ailleurs constaté Abdelali (1987) pour le cas de la P.M.E africaine, nous pouvons dire que la P.M.E manufacturière formelle rwandaise est surtout concentrée dans les grandes villes et relève essentiellement des domaines agricole et forestier.

V.1.4 Synthèse: l'âge, la taille et les sous-secteurs d'activités de l'échantillon.

Les trois sections précédentes nous ont permis de préciser l'âge, la taille et les sous-secteurs d'activités des entreprises de notre échantillon.

Tableau 10  
L'âge, la taille et les sous-secteurs d'activités

Age	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	Total
<b>Taille</b>							
1-20	7(28%) 1A,3B, 1Mi,2P	0(0%)	1(4%) 1Au	0(0%)	0(0%)	0(0%)	8(32%) 3B,2P,1A 1Au,1Mi
21-40	4(16%) 1A,1C, 2Ma	2(8%) 1A,1B	2(8%) 1A,1C	1(4%) 1B	0(0%)	0(0%)	9(36%) 3A,2B,2C 2Ma
41-60	1(4%) 1A	0(0%)	1(4%) 1A	0(0%)	1(4%) 1A	1(4%) 1A	6(24%) 4A,1Ma, 1P
61-80	1(4%) 1A	0(0%)	0(0%)	1(4%) 1A	0(0%)	0(0%)	2(8%) 1A,1C
<b>TOTAL</b>	<b>13(52%) 4A,3B,1C</b>	<b>4(16%) 2A,1B,1P</b>	<b>4(16%) 1A,1Au, 2Ma,1Mi, 2P</b>	<b>2(8%) 1B,1C</b>	<b>1(4%) 1A</b>	<b>1(4%) 1A</b>	<b>25 9A,1Au, 5B,3C,Ma 1Mi,3P</b>

Légende:      A= Industrie alimentaire  
                     Au= Autres industries manufacturières  
                     B= Industrie du bois  
                     C= Industrie chimique

Ma= Fabrication de machines et matériel métallique

Ma= Fabrication des produits minéraux

P= Fabrication du papier

A partir de ces trois caractéristiques, il est possible de dégager un premier aspect du profil de la P.M.E manufacturière rwandaise de l'échantillon: il s'agit d'une entreprise relativement jeune, de petite à moyenne taille et relevant essentiellement des domaines agricoles et forestier.

Ce tableau nous permet d'établir différents liens entre: l'âge et la taille; l'âge et le secteur d'activité; la taille et le secteur; l'âge, le secteur d'activité et la taille pour l'ensemble des entreprises de l'échantillon.

Concernant l'âge et la taille, le tableau 10 montre que ce sont les plus jeunes entreprises (i.e. ayant au plus 5 ans d'existence) qui ont une petite taille (i.e. ayant au plus 20 employés): plus d'un quart (28%) du total de l'échantillon ( ce qui correspond à plus de la moitié de ces jeunes entreprises, 53%). Cela nous porte à dire, comme nous l'avons déjà mentionné, que la petite taille des entreprises de l'échantillon peut être reliée à leur jeune âge.

Quant à l'âge et le secteur, le tableau 10 nous permet de noter que les plus jeunes entreprises relèvent essentiellement de l'agro-industrie et de l'industrie du bois: plus de la moitié (53%). Cela porte à croire que les P.M.E manufacturières nouvellement créées appartiennent plus aux deux secteurs ci-haut mentionnés. Comme nous l'avons précisé plus haut, cet état de choses est probablement lié au type de l'économie

rwandaise fortement dominée par ces deux secteurs. Ces derniers, présentant plus d'avantages comparatifs compte tenu des potentialités du pays, semblent être alors de principaux champs d'opportunités pour les nouveaux entrepreneurs rwandais.

Pour ce qui est de la taille et du secteur, nous pouvons dire que ce sont, essentiellement, les industries alimentaires et celles du bois qui sont les plus représentées indépendamment de la taille des entreprises. Il va donc sans dire que les entreprises de petite (moins de 41 employés) comme celles de moyenne taille (moins de 100 employés) appartiennent à ces deux types d'industries. Cette conclusion rejoint d'ailleurs le point de vue d'Abdelali (1987) selon lequel les économies africaines sont, surtout, dominées par les industries relevant des domaines agricole et forestier.

En définitive, tous ces items mis ensemble permettent de dégager la relation entre l'âge, la taille et les secteurs d'activités des entreprises de l'échantillon: ce sont, en majorité, les plus jeunes entreprises(53%) qui ont une petite taille (68%) et appartiennent aux deux secteurs (l'Industrie alimentaire et celle du bois) lesquels constituent la base fondamentale de l'économie rwandaise.

Et comme Abdelali (1987), Tollah (1990) et bien d'autres ayant travaillé sur la P.M.E africaine, nous pouvons conclure en disant:

1. La P.M.E manufacturière rwandaise de l'échantillon est jeune; elle ne date que de l'indépendance de 1962.
2. Et de ce fait, elle est encore de petite à moyenne taille.

3. De plus, elle relève essentiellement des domaines agricole et forestier, piliers fondamentaux des économies africaines et rwandaise en particulier.

#### V.1.5 Le statut des entreprises de l'échantillon.

Dans l'ensemble, le tableau 11 montre que presque la totalité de l'échantillon (96%) existe sous-forme d'établissement unique.

Tableau 11  
Le statut des entreprises de l'échantillon

STATUT DE LA FREQUENCE FIRME	POURCENTAGE	POURCENTAGE CUMULE
Etablissement unique	24	96.0
Filiiale	1	4.0
Total	25	100.0

Cette prédominance, presque totale, d'une seule forme de statut des entreprises de l'échantillon peut être attribuée, entre autres, à leurs âge et taille. Ceci est d'ailleurs normal autant pour les P.M.E des pays en développement que celles des pays développés.

En effet, nous avons constaté que beaucoup de ces entreprises sont relativement jeunes. Étant ainsi, il est fort probable qu'elles n'ont pas encore accumulé suffisamment d'expérience et surtout de moyens

(matériels, financiers et autres) pour pouvoir fonder des succursales dans d'autres régions du pays (Neck, 1980).

Par ailleurs, ladite forme de statut peut être expliquée par la taille des entreprises de l'échantillon dans la mesure où ces dernières (toutes de petite à moyenne taille, aux ressources limitées et relevant des intérêts nationaux) sont constituées surtout sous cette forme. Par contre, très peu de filiales lesquelles appartiennent aux intérêts étrangers et possédant donc plus de ressources, existent sous forme d'entreprise de petite à moyenne taille.

D'autres éléments comme l'étroitesse du marché, la sous-information sur les caractéristiques du marché national et autres peuvent entrer en ligne de compte pour expliquer la forte représentativité d'établissements uniques au sein des entreprises de notre échantillon (Watanabe, 1974; Sauboin, 1985; Abdelali, 1987).

#### V.1.6 La propriété des entreprises de l'échantillon.

En majorité, les entreprises de notre échantillon constituent des propriétés rwandaises ou semi-rwandaises (i.e. mixtes); soit 88% dont 60% de propriété purement rwandaise et 28% de propriété mixte (ou semi-rwandaise) (tableau 12).

Le fait que les entreprises de notre échantillon appartiennent, majoritairement, aux nationaux peut être attribuée à la politique de "rwandisation" de plusieurs secteurs de l'économie rwandaise dont le secteur industriel.

Tableau 12  
La propriété des entreprises de l'échantillon

PROPRIETE	FREQUENCE	POURCENTAGE	POURCENTAGE
			CUMULE
Rwandaise	15	60.0	60.0
Etrangère	3	12.0	72.0
Mixte	7	28.0	100.0
Total	25	100.0	-

Depuis les lendemains de l'indépendance de 1962, les autorités rwandaises se sont efforcées d'asseoir toutes les bases de l'économie du pays sur les forces vives de la nation. Un des discours du Président actuel de la République rwandaise, Juvénal Habyalimana, devenu d'ailleurs célèbre, nous permet d'illustrer cette stratégie fondamentale du développement du pays axée sur la "rwandisation" de l'économie. Je cite: "Le Rwanda ne sera développé que par les forces vives de ses fils et filles; l'aide extérieure ne viendra que pour les compléter." Fin de citation. (Discours du 05-07-1975).

A cet effet, plusieurs incitatifs ont été mis en place par le gouvernement rwandais, notamment dans le secteur industriel: exemption d'impôts pendant au moins cinq ans, les barrières protectionnistes pour une

période de cinq à dix ans, quota de licences d'importation pour les produits fabriqués localement (Code des Investissements du Rwanda, édition 1989). Tous ces éléments mis ensemble ont amorcé le processus de "rwandisation" dans le secteur industriel et ont, par la même occasion, constitué un tremplin à l'entrepreneuriat rwandais.

Ainsi, selon notre enquête, nous avons pu constater que la P.M.E manufacturière rwandaise appartient, en majorité, aux nationaux.

#### V.1.7 Forme légale des entreprises de l'échantillon.

Sur l'ensemble des entreprises de l'échantillon, la forme légale la plus représentée est celle de société avec associés: plus de la moitié existe sous cette forme (68%) (tableau 13).

La forte représentativité de la forme de société avec associés au sein de notre échantillon serait due au fait que les capacités requises pour investir dans le secteur manufacturier sont, de loin, supérieures à celles permises par la bourse individuelle de l'entrepreneur rwandais (selon leurs propres commentaires).

Ceci nous permet de partager le point de vue de Vihari (1987) qui, parlant des facteurs-freins du développement industriel dans les pays en développement, a mentionné le manque de capitaux pour créer les industries notamment les limitations financières subies par les entrepreneurs locaux.

Tableau 13  
Forme légale des entreprises de l'échantillon

FORME LEGALE	CODES	FREQUENCE	%	% CUMULE
Propriétaire unique	P	7	28.0	28.0
Société avec associés	Sa	17	68.0	96.0
Société anonyme	Sn	1	4.0	100.0
Total		25	100.0	-

Par contre, ces conclusions sont différentes des résultats de Tollah (1990) lequel a constaté que la P.M.E. africaine en général et ivoirienne en particulier, existe surtout sous-forme d'entreprise à propriétaire unique. Cela est, probablement, dû à l'appartenance sectorielle des entreprises de nos échantillons respectifs ainsi qu'autres diversités existant entre le Rwanda et la Côte d'Ivoire.

Par contre, ces conclusions sont différentes des résultats de Tollah (1990) lequel a constaté que la P.M.E. africaine en général et ivoirienne en particulier, existe surtout sous-forme d'entreprise à propriétaire unique. Cela est, probablement, dû à l'appartenance sectorielle des entreprises de nos échantillons respectifs ainsi qu'autres diversités existant entre le Rwanda et la Côte d'Ivoire.

Toutefois, le nombre d'associés par société est, en moyenne , de deux et dépasse rarement trois. Ceci serait dû, selon les entrepreneurs rwandais, au fait que l'association n'est pas bien vécue dans la majorité des cas, tellement les relations entre associés, souvent membres de la même famille africaine "élargie", sont informelles et personnalisées.. Ceci rejoint, alors, le point de vue d'Abdelali (1987) qui soutient qu'au sein de la P.M.E africaine, les relations, d'une part, entre associés eux-mêmes et, d'autre part, avec l'entreprise sont si personnalisées que ces dites associations finissent en échec. De plus, la recherche de l'indépendance qui est caractéristique aux P.M.E, ne s'apprête à une situation d'association.

#### V.1.8 Synthèse: le statut, la propriété et la forme légale des entreprises de l'échantillon.

Nos principaux résultats en termes de statut, propriété et forme légale (tableau14) nous permettent ainsi de dégager un deuxième aspect du profil de la P.M.E manufacturière rwandaise: en majorité, elle existe sous forme d'établissement unique, appartient à des nationaux et est gérée par un des investisseurs, souvent associée à deux ou trois autres individus mais alors principal ou unique actionnaire.

Il ressort, de ce tableau, qu'il existe différentes relations entre les trois caractéristiques citées ci-haut : pris, d'une part, deux à deux et, d'autre part, tous les trois ensemble pour toutes les entreprises de notre échantillon.

Tableau 14

Le statut, la propriété et la forme légale des entreprises de l'échantillon.

STATUT	ETABLISSEMENT	FILIALE	TOTAL
PROPRIETE	UNIQUE		
Rwandaise	15 (60%) 6P, 9Sa	0 (0%)	15 (60%) 6P, 9 Sa
Etrangère	2 (8%) 1P, 1Sa	1 (4%) 1 Sn	3 (12%) 1P, 1Sa,1Sn
Mixte	7 (28%) 7 Sa	0 (0%)	7 (28%) 7 Sa
Total	24 (96%) 17 Sa, 7 P	1 (4%) 1 Sn	25 (100%) 17 Sa,7P,1Sn

Légende: P= Propriétaire unique

Sa= Société avec associés

Sn= Société anonyme

Une première constatation est que ce sont les entreprises sous-forme d'établissement unique (la majorité, 96%) qui appartiennent aux intérêts nationaux : plus des deux tiers (60%) de l'échantillon total. Cela est probablement dû, comme souligné précédemment, à la bourse des entrepreneurs nationaux si faible que ces derniers ne sont pas à même de créer d'autres établissements. Il est à remarquer que les quelques filiales (soit 4%) appartiennent aux intérêts étrangers; ce qui rejoint les points de vue de Sauboin (1985) et d'Abdelali (1987).

Une deuxième constatation est que ce sont les établissements uniques qui sont constitués sous forme de sociétés avec associés, les filiales étant, par définition, des sociétés anonymes.

Une troisième constatation est que la plupart de ces entreprises, appartenant souvent aux nationaux (60%) ou semi-nationaux (28%), sont constituées en sociétés avec associés (68%). Ceci était, d'ailleurs, prévisible vu que les P.M.E. manufacturières rwandaises sont constituées à plus de 60% en sociétés avec associés pour diverses raisons que nous avons eu l'occasion d'invoquer.

Et en fin de compte, force est de constater que, de façon générale, ce sont les établissements uniques qui appartiennent aux nationaux (60%) et qui sont constituées en sociétés avec associés; les filiales étant des intérêts étrangers et constituées en sociétés anonymes (100%).

Ainsi, à l'instar de son homologue ivoirienne (Tollah, 1990), la P.M.E. manufacturière rwandaise existe, généralement, sous statut d'établissement unique et appartient aux nationaux. Toutefois, elle est plus constituée en société avec associés plutôt qu'entreprise à propriétaire unique comme son homologue africaine (Abdelali, 1987) et ivoirienne (Tollah, 1990).

#### V.1.9. Produits des entreprises de l'échantillon.

Pour l'ensemble de notre échantillon, la description des produits a porté sur leur nombre, leur part dans les ventes totales de l'entreprise, leur part de marché et l'âge.

Tableau 15  
Caractéristiques des produits des entreprises de l'échantillon

Nombre de produits	Fréquence	%	% cumulé	Moyenne	Maximum	Minimum
1-5	18	72.0	72.0			
6-10	6	24.0	96.0			
11-15	1	4.0	100.0			
Total	25	100.0	-	5	15	1
<b>% du total des ventes/produits</b>						
20-50	2	8.0	8.0			
51-80	6	24.0	32.0			
81-100	17	68.0	100.0			
Total	25	100.0	-	88%	100%	25%
<b>Part de marché/Produits</b>						
10-40%	16	64.0	64.0			
41-70%	5	20.0	84.0			
71-100%	4	16.0	100.0			
Total	25	100.0	-	41%	95%	10%
<b>Age des produits</b>						
1-5	13	52.0	52.0			
6-10	6	24.0	76.0			
11-15	3	12.0	88.0			
16-20	2	8.0	96.0			
21-25	1	4.0	100.0			
Total	25	100.0	-	7	23	1

De façon générale, nos résultats nous ont permis de constater qu'en moyenne, ces entreprises ont à leur actif cinq produits âgés de 8 ans lesquels constituent plus de trois quarts de leurs ventes totales et occupent plus d'un tiers de leur marché (41%) (tableau 15).

L'analyse du précédent tableau nous permet de faire quelques constatations.

Au niveau du nombre de produits par entreprise, il est à constater qu'il y a une certaine diversification. En effet, le nombre moyen de produits semble, à première vue, élevé compte tenu de la taille des entreprises de notre échantillon. Plusieurs raisons, comme d'ailleurs l'a mentionné Abdelali (1987), peuvent expliquer pourquoi bien de P.M.E africaines sont obligées de diversifier leur production et d'éviter ainsi de prendre de gros risques sur un seul produit: étroitesse structurelle du marché, faible taux d'urbanisation, pouvoir d'achat des clients potentiels très limité, faible information sur la taille du marché, inexistence de concertation au sein d'association des entrepreneurs, difficultés de travailler en sous-traitance.

Quant au pourcentage des ventes totales, il est à noter que celles-ci proviennent, d'une part, des produits fabriqués (88%) et, d'autre part, des autres activités souvent à caractère commercial (12%) exercées par lesdites entreprises. Cette dichotomie d'activités au sein de ces entreprises serait, principalement, due à deux raisons. D'une part, la plupart de ces entreprises doivent répartir leurs risques en cas d'échec de l'une ou de l'autre activité. Et d'autre part, elles sont tenues d'assurer

l'importation de certains produits non encore fabriqués sur place afin de satisfaire certaines habitudes de consommation, legs du système colonial.

Et pour ce qui est de la part de marché de ces entreprises, mentionnons que chacune d'entre elles possède, en moyenne, 41 clients sur une base de 100. Bien que le marché local est jugé étroit par les entrepreneurs locaux, ces derniers l'estiment non encore saturé. Dia (1984) et Abdelali (1987) ont, d'ailleurs, soutenu ces dires dans leurs études sur la P.M.E africaine. Selon eux, la forte progression démographique et la rapide évolution des habitudes de consommation dans les pays africains laissent croire que les capacités d'absorption des marchés accroîtront, assurant la viabilité d'un certain nombre d'entreprises compétitives sur un même marché.

Pour ce qui concerne ce marché desservi, ces entreprises produisent en majorité pour le marché local ou régional (98%) et très peu produisent également pour l'exportation vers certains pays limitrophes au Rwanda comme le Burundi et le Zaïre dans le cadre des accords commerciaux passés avec ces derniers pays et le Rwanda (2%). Ce faible taux d'exportation est, probablement, dû aux faibles capacités et expertises des entreprises exportatrices ainsi qu'au caractère récent de ces accords au sein desquels s'effectuent les dites exportations: elles ne datent que des années 80.

Et enfin, il est à noter que l'âge moyen de ces produits correspond à celui des entreprises car un bon nombre d'entre elles ont vu le jour suite au lancement de ces produits. Et comme la majorité de ces dernières ont entre 5 ans d'existence(52%), il en est ainsi pour les

produits, ce qu'implique que 52% d'entre eux ont entre 1 et 5 ans d'existence.

Soulignons que ces résultats semblent être vrais indépendamment de l'âge, de la taille et des sous-secteurs d'activités des entreprises de l'échantillon: le nombre moyen de produits varie entre 1 et 5; le % moyen du total des ventes est compris entre 69 et 100%; l'âge moyen des produits varie entre 1 et 10 ans et la part de marché entre 12% et 72%.

Force est donc de conclure que, de façon générale, ces produits sont relativement jeunes, comme les entreprises elles-mêmes, et diversifiés. De plus, ils représentent une part importante des ventes totales de leurs entreprise et marché.

#### V.1.10 Conclusion: profil des entreprises de l'échantillon.

Les précédents points ont établi certaines caractéristiques de la P.M.E manufacturière rwandaise. Compte tenu de ces résultats et référence faite aux caractéristiques des P.M.E en général et/ou africaines en particulier souvent mentionnées dans la littérature , nous pouvons dire que le profil général des entreprises visitées correspond à ce qui est communément appelé l'entreprise moderne (Abdelali, 1987) ou la moyenne entreprise ( Sauboin,1985).

En fin de compte, nos résultats sur la P.M.E manufacturière rwandaise ( tableau 16) sont comparables, à plusieurs égards, à ceux des autres chercheurs qui se sont intéressés à la P.M.E africaine en général tels Koffi,1983; Dia,1984; Sauboin,1985; Abdelali,1987; Tollah,1990.

Tableau 16  
PROFIL DES ENTREPRISES VISITÉES

Caractéristiques sous-secteurs d'activités	AGE	TAILLE	STATUT	PROPRIÉTÉS	FORME LÉGALE	NOMBRE DE PRODUITS	POURCENTA- GE DU TOTAL DES VENTES	AGE DES PRODUITS	PART DE MARCHÉ
	FRÉQUENCE	FRÉQUENCE	FRÉQUENCE	FRÉQUENCES					
	TOTAL De 1 à 5 ans De 6 à 10 ans De 11 à 15 ans De 16 à 20 ans De 21 à 25 ans De 26 à 30 ans AGE MOYEN	De 1 à 20 employés De 21 à 40 employés De 41 à 60 employés De 61 à 80 employés TAILLE MOYENNE	ÉTABLISSEMENT UNIQUE FILIALE	RWANDAISE ÉTRANGÈRE MIXTE	PROPRIÉTAIRE UNIQUE SOCIÉTÉ AVEC ASSOCIÉS SOCIÉTÉ ANONYME	MOYENNE	MOYENNE	MOYENNE	MOYENNE
1 A	8 4 - 2 - 1 1 1 1	1 2 3 2 4 7	8 -	6 - 2	2 6 -	5	84%	8	39%
2 B	5 3 1 - 1 - - 6	3 2 - - 2 1	5 -	4 1 -	2 3 -	10	100%	5	12%
3 P	3 2 1 - - - 1 5	2 - 1 - 2 7	3 -	3 - -	- 3 -	2	93%	5	55%
4 C	3 1 - 2 - - - 1 1	- 2 1 - 4 2	3 -	2 - 1	- 3 -	2	93%	10	72%
5 Mi	1 1 - - - - 5	1 - - - 1 5	1 -	1 - -	1 - -	1	100%	1	60%
6 Ma	4 2 1 - 1 - - 9	- 3 1 - 4 2	3 1	1 1 2	1 2 1	4	69%	9	38%
7 Au	1 - 1 - - - 1 0	1 - - - 1 0	1 -	- 1 -	1 - -	5	100%	10	30%

LÉGENDE: A: Industrie alimentaire B: Industrie du bois P: Fabrication du papier C: Industrie chimique Mi: Fabrication des produits  
Ma: Fabrication de machines et matériel métallique Au: Autres

Comme eux, nous avons constaté qu'à l'instar de la P.M.E africaine, notre échantillon de la P.M.E manufacturière rwandaise :

1- est jeune : elle date de l'après-indépendance, n'a pas de lourde tradition, est souple et capable de s'adapter rapidement;

2- appartient, en majorité, aux nationaux et est gérée par un seul individu, souvent associé à deux ou trois individus, lequel est actionnaire majoritaire sinon unique et constituant ainsi le centre de décision;

3- a une production diversifiée et dessert un marché local plutôt petit mais dont les capacités d'absorption sont appelées à accroître suite à un fort taux démographique (un des plus élevés au monde: 3.7%/an) et à une certaine évolution des habitudes de consommation.

## V.2. L'environnement des entreprises de l'échantillon.

Ce volet de notre étude a pour but de décrire les différents environnements de la P.M.E manufacturière rwandaise. Toutefois, nous tenons à souligner que le fondement empirique de cette partie est restreint vu que cela n'était pas la préoccupation principale de la présente recherche. Ainsi, à partir des entrevues réalisées et en y ajoutant quelques statistiques, nous avons tenté de reconstruire un profil type de l'environnement interne et externe de la P.M.E innovatrice rwandaise, du moins un profil de l'échantillon.

### V.2.1. L'environnement interne.

Pour vivre en perpétuelle interaction avec son environnement externe, l'entreprise a mis en place certaines fonctions lesquelles constituent son environnement organisationnel ou interne.

Les principales fonctions souvent mentionnées dans la littérature et observées dans la pratique sont cinq à noter le marketing, la production, le personnel, la finance et la comptabilité, le management. Même si ces fonctions ne sont pas toujours structurées formellement au sein de la P.M.E, elles n'en constituent pas moins des parties intégrantes et des centres d'intérêts de leurs dirigeants.

#### V.2.1.1. Le marketing.

D'une manière générale, nous avons constaté que plus de deux-tiers de l'échantillon possèdent un service spécialisé de marketing et un responsable à la tête de celui-ci.

Sa fonction essentielle, selon les dirigeants et responsables de marketing interviewés, est d'être l'intermédiaire entre le consommateur et l'entreprise. Notons que cet élément a été mentionné par certains auteurs du marketing comme Pettigrew et Turgeon, 1985; Lambin, 1986. Ces auteurs ont, également souligné que ce rôle essentiel sous-entend plusieurs tâches variées et liées aux quatre variables de base du marketing mix : produit, prix, place (distribution) et promotion (communication). Ces dernières, précisent nos auteurs, relèvent du responsable de la fonction marketing.

Dans le cas de notre échantillon, nous avons constaté que seules sont privilégiées les tâches relatives à deux de ces variables très axées sur la vente physique des produits fabriqués, à savoir la place (distribution) et la promotion (tableau 17).

Tableau 17

La fonction de marketing et ses variables-clés dans les entreprises de l'échantillon.

	ROLE FONDAMENTAL	TACHES CONNEXES PRIVILEGIES
Fonction marketing	Rôle médiateur entre le consommateur et l'entreprise	Liées à la vente physique des produits
Sous-fonctions		
Place	Déterminer l'endroit et le moment appropriés de vente	Etablir: 1- le choix des canaux de distribution 2- la gestion du circuit de distribution Assurer la distribution physique des produits
Promotion	Aviser le consommateur visé et lui vendre le produit ou réaliser la vente	Déterminer: 1- les outils de promotion 2- le type de médias appropriés 3- le genre de message structuré 4- le budget publicitaire

Cette concentration d'activités marketing est, probablement, dû à plusieurs caractéristiques de l'entreprise dont sa taille, son âge, son secteur d'activités, son statut légal (Lambin, 1986). De plus, il faut noter que dans la majorité des cas étudiés, la fonction marketing est plutôt réduite à une fonction de ventes. Il va, donc de soi,

que les tâches ayant une incidence directe sur la vente effective des produits aient prééminence sur les autres.

Bien que le marketing au sein de ces entreprises soit formellement réduit à des activités de ventes, il demeure que les autres activités du marketing mix ( produit, prix ) sont réalisées par les fonctions de production, celle de la direction générale, le gouvernement rwandais. Ainsi, la variable produit est intégrée à la fonction de production laquelle entretient des relations avec la fonction de marketing, notamment pour définir les caractéristiques du produit à offrir. La variable prix, quant à elle, échappe non seulement au contrôle du responsable de marketing mais également à celui de la direction générale car les prix de la majorité des biens manufacturés sont fixés, arbitrairement, par le ministère du commerce et de la consommation.

Précisons, enfin, que par son volet promotion, la fonction de marketing intègre celle des relations publiques en faisant connaître le produit à l'extérieur; ce qui rejoint le point de vue de Baron (1971) relatif aux diverses tâches de la fonction de marketing au sein des P.M.E.

Tout compte fait, la fonction de marketing joue un rôle important et, bien entendu, entretient des relations avec les autres fonctions, notamment celle de production. Dans le cas où cette fonction n'existe pas de façon formelle et structurée, son rôle est assumée, informellement, par celle de direction générale.

### V.2.1.2. La production.

Dans le cas de notre échantillon, nous avons constaté que cette fonction fait l'objet d'un service spécialisé dans toutes les entreprises visitées à la tête duquel se trouve un responsable. Ceci est, probablement, dû au fait que ce sont toutes des entreprises manufacturières dont le but ultime est la fabrication de produits.

Tableau 18  
La fonction de production: rôles et tâches.

FONCTION	ROLE PRINCIPAL	TACHES PRIVILEGIEES
Gestion	Concrétiser le concept de produit	<p>Assurer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'acquisition d'équipements et d'outillages spécifiques;</li> <li>- le choix des fournisseurs de matières premières;</li> <li>- les contrôles de qualité et la politique d'inventaire;</li> <li>- la mise en fabrication</li> </ul>

Sa fonction-première, selon les dirigeants et responsables rencontrés, est de prendre en charge tous les aspects techniques du produit en vue de sa fabrication. Il va donc sans dire que cette fonction sous-entend de multiples tâches placées également sous la

responsabilité du chef de ce service. Le tableau 18 nous montre quelques tâches privilégiées dans le cas des entreprises de notre échantillon.

Par ailleurs, toutes ces diverses tâches permettent à la fonction de production d'assumer certains rôles de façon informelle tels que la recherche et développement, l'approvisionnement en matières premières. Notons que ces activités sont citées dans la littérature comme faisant partie des grandes fonctions de l'entreprise (Baron, 1971). Cet aspect simple de la fonction est, peut être, dû aux moyens limités de la P.M.E ainsi qu'au type de ses besoins en matière.

Ainsi, pourrons-nous conclure en disant que la fonction de production existe de façon formelle dans toutes les entreprises visitées; ce qui n'est pas étonnant vu qu'il s'agit d'entreprises manufacturières. De plus, de par ses tâches tant formelles (concrétisation du produit) qu'informelles (R&D, approvisionnement), la fonction de production au sein des entreprises de notre échantillon revêt une importance capitale pour la raison d'être de ces entreprises, i.e. la fabrication de leurs produits.

#### V.2.1.3. La finance et la comptabilité.

Par la fonction de finance et de comptabilité, nous entendons celle qui a pour rôle de rechercher les moyens notamment financiers, les réunir, les employer, les gérer et les rémunérer (Baron, 1971).

Dans plus de trois quarts (80%) des cas étudiés, nous avons constaté que cette fonction est assumée par le chef d'entreprise assisté par le chef comptable. C'est donc dire qu'au sein de ces entreprises,

cette fonction est intégrée à celle de la direction générale et n'existe que de façon informelle et non structurée. Seule la comptabilité fait l'objet d'un service technique détaché. Ceci est peut être dû à la structure simple des entreprises visitées.

Le rôle de ce dernier, selon les responsables rencontrés, est d'enregistrer toutes les opérations de l'entreprise notamment les mouvements de ses capitaux, d'en tirer les résultats et les renseignements utiles à la bonne marche des affaires. Et bien que confiée à un tiers, la comptabilité est à tendance fonctionnelle: la responsabilité décisionnelle revient toujours au chef d'entreprise et/ou à l'assemblée des actionnaires dans toutes les entreprises visitées.

En fin de compte, il est à constater que cette fonction de finance et de comptabilité est, en grande partie, intégrée à celle de direction générale des entreprises visitées et existe, bien souvent, à titre de service technique et conseiller.

#### V.2.1.4. Le personnel.

Dans plus d'un tiers (44%) de notre échantillon, nous avons constaté que la fonction du personnel correspond à un service spécialisé et à un responsable qui en assure les activités.

Toutefois, ce service est réduit à sa plus simple expression car la prédominance du dirigeant subsiste: il conserve les sujets "clés" en l'occurrence le recrutement, les politiques du personnel. Il consulte ou est consulté par le responsable du personnel dans d'autres cas comme l'établissement de la description des postes, le calcul des salaires et des charges sociales.

Au niveau des relations entre le personnel et la direction, on peut dire qu'au sein de la plupart des P.M.E visitées, le processus de différenciation fonctionnelle et hiérarchique est amorcé. De plus, le phénomène d'intermédiation entre le personnel et la direction devient de plus en plus fréquent. Ces conclusions recoupent d'ailleurs celles de Mahe (1988) sur le mode d'organisation de la moyenne entreprise française de 50 à 199 employés.

Quant à l'administration des politiques du personnel, celle-ci relève du dirigeant dans toutes les entreprises visitées. Et de façon générale, seules les politiques relatives au recrutement, aux modes de rénumération et d'horaires de travail sont plus ou moins définies par le dirigeant tandis que celles relatives à l'amélioration des conditions du travail existent de façon informelle et ne sont pas clairement définies. Ceci est, peut être, dû à la structure très simple de la fonction, aux moyens limités pour financer ces politiques, à la personnalité de l'entrepreneur (Mahe, 1988).

Dans les cas où cette fonction n'est pas structurée de façon formelle, sa tâche est assumée par celle de direction générale.

#### V.2.1.5. Le management (direction générale).

Alors que toutes les autres fonctions vues précédemment contribuent, chacune dans son domaine de spécialité, à la bonne marche des activités de l'entreprise, celle du management assure la coordination et l'intégration des activités relevant de ces fonctions.

Cette fonction existe dans toutes les entreprises visitées. Dans tous les cas, la personne à la tête de cette fonction

(propriétaire-dirigeant ou directeur-actionnaire ou gérant) assume la responsabilité de toutes les tâches déléguées ou exécutées en son nom par les responsables des autres fonctions moyennant quelques nuances: elle est illimitée pour le propriétaire unique et limitée pour le directeur-actionnaire ou gérant.

Les tâches connexes à la fonction de management sont nombreuses et complexes au sein des entreprises visitées mais réfèrent surtout à l'orientation générale de l'entreprise: définition de ses objectifs et de sa mission; identification des opportunités et des ressources; choix des grands projets et allocation des ressources.

Il est donc à conclure que, de par ses multiples tâches, la fonction de direction générale est une fonction d'encadrement dont dépend toutes les autres comme mentionné précédemment. Son importance est d'autant plus amplifiée qu'il s'agit de P.M.E. où tout est orchestré par cette fonction. Celle-ci peut assumer, parfois, toutes les tâches des autres fonctions mentionnées plus haut (marketing, production, finance et comptabilité, personnel) à défaut de l'une ou l'autre.

#### V.2.1.6. Conclusion.

Notre description de l'environnement interne de la P.M.E manufacturière rwandaise est fondée sur les grandes fonctions souvent mentionnées dans la littérature. Nous devons noter, néanmoins, que les fonctions de "recherche et développement", "approvisionnements" et "relations publiques" souvent listées parmi ces grandes fonctions (Borne, 1970; Baron, 1971) n'existent pas sous forme de fonction indépendante au sein des P.M.E visitées. Elles sont plutôt intégrées aux fonctions de

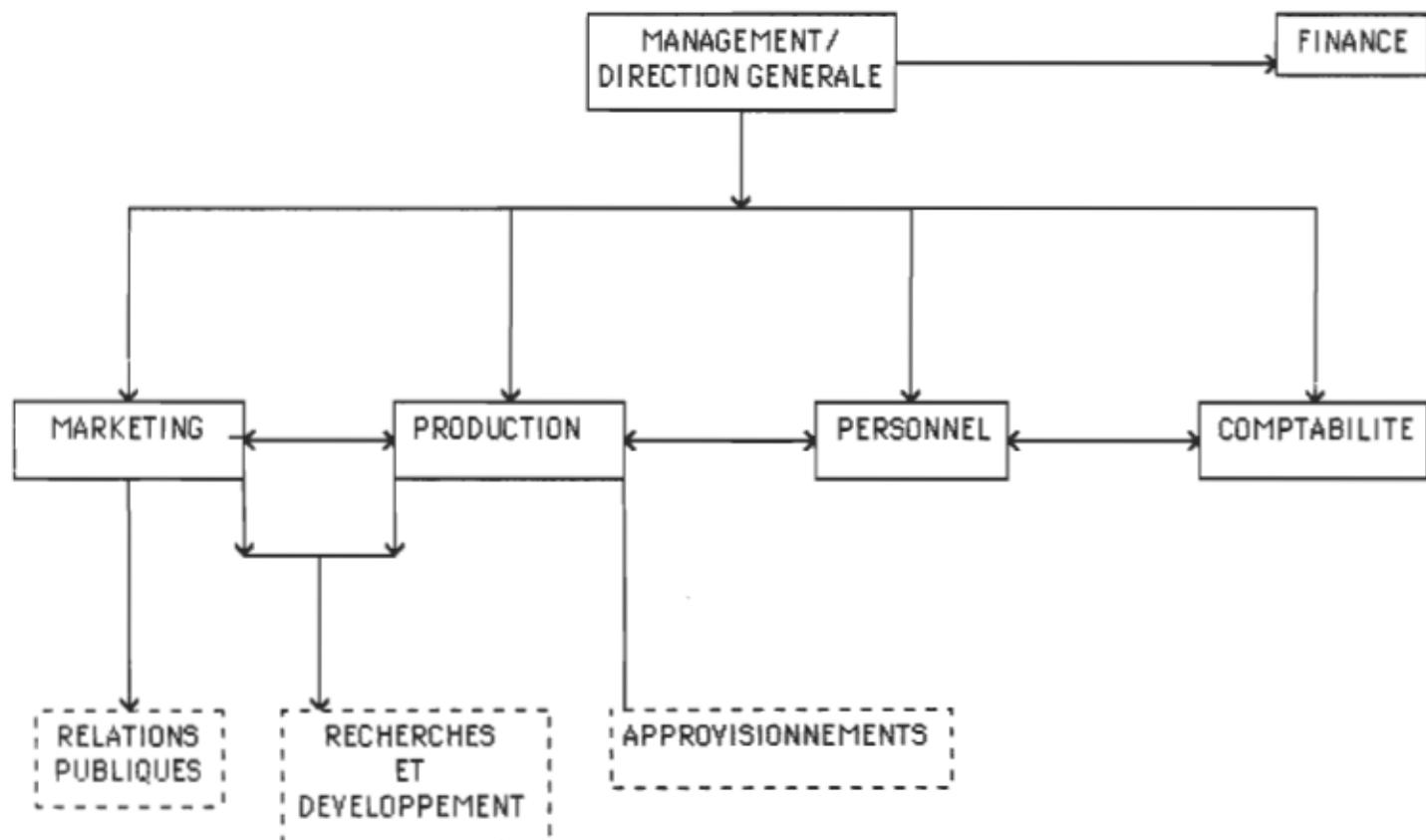
marketing et de production. Ce système de gestion est, probablement, dû à plusieurs éléments structurels dont la personnalité de l'entrepreneur et autres caractéristiques de l'entreprise: l'âge, la taille, le statut juridique et l'histoire de l'entreprise ( Borne, 1970; Baron, 1971; Mahe, 1988).

Notre description nous a, également, permis de dégager certaines tâches ayant prééminence sur les autres par rapport à chacune des fonctions mentionnées et surtout les diverses relations entre toutes ces fonctions.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que la P.M.E manufacturière rwandaise a un style de gestion qui s'intègre à une culture mondiale de gestion: les cadres de gestion de plus en plus nombreux et indispensables comme les responsables des diverses fonctions de la P.M.E. Nous devons souligner que seules les fonctions de marketing, de production, de personnel, de comptabilité et de management existent de façon formelle et structurée dans la majorité des P.M.E visitées.

En fin de compte, il importe de noter que toutes ces conclusions sur l'environnement interne de notre échantillon de la P.M.E manufacturière rwandaise recoupent celles de Sauboin (1985) et d'Abdelali (1987) sur le mode d'organisation interne de la P.M.E africaine.

De façon schématique, eu égard à l'importance relative de chacune de ces fonctions aux yeux des dirigeants des entreprises de notre échantillon, nous pouvons représenter l'organisation de cet environnement interne par le schéma ci-après (figure 4).

FIGURE 4:ORGANISATION DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DES ENTREPRISES DE L'ECHANTILLONLégende:

Fonction formelle et structurée



Fonction informelle et non-structurée



Relation hiérarchique



Relation fonctionnelle

### V.2.2 L'environnement externe.

Comme l'a si bien souligné Chicha (1987), le fonctionnement général de l'entreprise petite, moyenne ou grande est influencé et souvent déterminé par ce qu'il a appelé " les intrants exogènes" ou en d'autres termes l'environnement général externe.

Plusieurs auteurs ont tenté de définir les diverses composantes dudit environnement (Chicha, 1987; Julien et Marchesnay, 1988) à noter les environnements international, économique, politique et institutionnel, social, technologique et concurrentiel. L'analyse de toutes ces composantes dépasserait le cadre de cette recherche; nous nous sommes donc limités à n'en considérer qu'un certain nombre.

#### V.2.2.1. Les clients.

De façon générale, la majorité des produits des entreprises visitées sont des produits de consommation (environ 80%) et la clientèle desservie s'avère être en majorité des consommateurs finaux soit des P.M.E (des commerçants) (69%) localisées pour la plupart à Kigali, même localisation géographique que celle des entreprises de notre échantillon ( tableau 19). Soulignons que ces P.M.E ne sont que des intermédiaires car elles revendent les produits achetés aux individus ( les véritables consommateurs).

Le tableau 19 montre que même les consommateurs des produits industriels (soit 20% de l'ensemble des produits) sont, en majorité, des P.M.E (70%) localisées essentiellement à Kigali à l'instar de la plupart de la clientèle desservie par les entreprises de notre échantillon.

Une première constatation est que la clientèle desservie par la majorité des entreprises visitées est constituée de P.M.E; ceci est peut être dû au fait que ce sont ces dernières qui représentent la plus grande part des entreprises du secteur formel oeuvrant respectivement dans la capitale du Rwanda et sur l'ensemble du territoire rwandais.

Tableau 19  
Profil de la clientèle

	TYPES DE CLIENTS			LOCALISATION		
	INDIVIDU	P.M.E	G.E	KIGALI	AILLEURS	EXT.
Produits:						
1- pour consommation	29%	69%	2%	61%	27%	12%
2- industriels	-	70%	30%	52%	39%	9%

Légende: P.M.E = Petite et moyenne entreprise  
G.E = Grande entreprise  
AILLEURS= Dans les autres préfectures du Rwanda  
EXT. = A l'extérieur du Rwanda.

Une deuxième constatation est qu'on a affaire à des marchés locaux, souvent cloisonnés , à l'instar de tous les marchés au plan panafricain (Abdelali,1987). Plusieurs raisons ont été invoquées pour expliquer cette étroitesse structurelle des marchés africains : centres de distribution très éloignés les uns des autres, réseaux routiers pas assez denses, faibles populations urbaines suite à des taux d'urbanisation peu

élevés, pouvoir d'achat des clients potentiels souvent limité (Neck, 1980; Abdelali, 1987). Tous ces raisons mentionnées nous semblent également valables pour expliquer la petitesse du marché local rwandais (faiblesse du pouvoir d'achat des clients potentiels).

Une troisième constatation est que la part des clients localisés dans les préfectures autres que Kigali (localisation de notre échantillon) est assez significative (entre 27% et 39%) alors que celle correspondant aux clients localisés à l'extérieur du pays reste encore faible (entre 9% et 12%). Ceci peut être expliqué par le fait que les échanges commerciaux avec l'extérieur notamment avec les pays limitrophes (Burundi, Zaïre, Tanzanie et Ouganda) n'ont vu le jour que très récemment, comme nous l'avons mentionné précédemment.

En fin de compte, force est de constater que les P.M.E dominent largement l'économie rwandaise et à ce titre, elles sont en amont (fournisseurs) et en aval (clients) de biens et services qui y sont produits : elles constituent environ 90% du secteur manufacturier formel (Rapport du Ministère de l'Industrie et de l'artisanat du Rwanda, 1989). De plus, même si le marché local rwandais reste encore étroit comme la plupart des marchés africains, la forte croissance démographique, le développement de réseaux de communication et de distribution plus efficaces ainsi que l'évolution rapide des habitudes de consommation nous laissent croire que celui-ci est appelé à croître dans un proche avenir (Abdelali, 1987).

#### V.2.2.2. La concurrence.

En dépit de cette étroitesse du marché local rwandais, on trouve plus d'une entreprise en concurrence dans le même créneau: les

entreprises visitées ont, en général, cinq concurrents et plus (56%) lesquels sont localisés, en majorité, dans la même région ( 76%), soit celle de la capitale du pays ( tableau 20).

Tableau 20  
Profil de la concurrence.

NOMBRE MOYEN DE CONCURRENTS	NOMBRE D'ENTREPRISES	TAILLE DE L'ENTREPRISE		LOCALISATION	
		P.M.E	G.E	KIGALI	AILLEURS
1	3	2(67%)	2(67%)	2(67%)	1(33%)
2	2	2(100%)	2(100%)	2(100%)	-
3	3	1(33%)	2(67%)	2(67%)	1(33%)
4	3	2(67%)	1(33%)	2(67%)	1(33%)
5 et plus	14	10(71%)	10(71%)	11(79%)	3(21%)
Total	25				

Légende: P.M.E = Petite et moyenne entreprise

G.E = Grande entreprise

AILLEURS= Dans les autres préfectures du Rwanda

Le fait que le nombre moyen de concurrents par entreprise visitée soit élevé peut être associée à plusieurs facteurs, entre autres, à l'attrait d'un même secteur: le secteur agricole et forestier, l'absence de concertation au sein de services publics et privés ayant en

charge la création et le suivi des entreprises, les difficultés à travailler en sous-traitance (Abdelali, 1987).

Quant à l'approche stratégique à cette concurrence, il faut noter que les approches commerciales utilisées dans les entreprises africaines, même celles du secteur formel, sont plus basées sur les traditions commerciales locales que sur le marketing moderne comme l'ont bien souligné Sauboin (1985) et Abdelali (1987). Toutefois, il convient de mentionner que certains éléments du marketing ont été ressortis par certaines entreprises comme étant des facteurs leur permettant de concurrencer leurs compétiteurs à savoir la qualité et la fiabilité du produit, un produit fabriqué sur mesure, l'image de marque, la publicité et la promotion. Par contre, d'autres éléments ont été identifiés comme étant des facteurs permettant à leurs compétiteurs de les concurrencer soit le délai de livraison souvent long, les faibles efforts des vendeurs, les mauvaises conditions de crédit, l'absence du service après vente.

L'analyse de ces éléments est rendue complexe par le fait que les traditions commerciales locales vivent en juxtaposition avec les éléments du marketing moderne (Vihart, 1986). Ainsi, certains éléments tels que la publicité revêtent certaines spécificités: les moyens audio, notamment la radio, sont probablement les moyens les plus efficaces que tout autre média écrit car la tradition africaine est plutôt orale qu'écrite.

Il est donc à conclure qu'en général, chaque entreprise visitée possède un nombre non négligeable de concurrents (56% des entreprises en ont cinq et plus) lesquels oeuvrent sur base des traditions

commerciales locales parsemées d'éléments du marketing moderne telle que la publicité et la distribution.

#### V.2.2.3. Les fournisseurs.

En majorité, les entreprises visitées ont trois fournisseurs et plus (60%) dont elles dépendent à un degré important (l'ordre d'importance est de 4 sur une échelle de 5 points) ( tableau 21).

Tableau 21  
Profil des fournisseurs.

NOMBRE MOYEN DE FOURNISSEURS	NOMBRE D'ENTREPRISES	IMPORTANCE STRATEGIQUE	DEGRE DE DEPENDANCE
1	2	5	4
2	6	4	3
3	8	4	3
4	9	4	4

Echelle utilisée:

1:	très peu important
2:	peu important
3:	assez important
4:	important
5:	très important

La plupart de ces fournisseurs sont étrangers: ses équipements sont importés et quand bien même elle n'importe pas sa matière première principale, l'entreprise rwandaise importe directement

ou indirectement ses matières secondaires indispensables. Ainsi, l'entreprise rwandaise dépend étroitement de ses fournisseurs; ce qui peut expliquer le degré de dépendance élevé vis-à vis de ses fournisseurs sur son activité (tableau 21).

Soulignons que cette forte dépendance de l'entreprise rwandaise vis-à-vis de ces fournisseurs a résulté du fait que celle-ci s'est développée sur base de courants d'échanges traditionnels axés fortement sur l'ouverture vers l'extérieur et quelquefois sous l'impulsion d'investisseurs étrangers restés en contact avec leurs pays d'origine. Ceci recoupe d'ailleurs les conclusions d'Abdelali (1987) sur la PM.E africaine en général.

Ainsi, l'entreprise rwandaise, comme l'entreprise africaine (grande, moyenne ou petite) est grandement ouverte sur l'extérieur et de ce fait, vit en étroite dépendance avec ses fournisseurs (multinationales étrangères) tant pour ses équipements (transfert de technologie, entretien et maintien) que ses approvisionnements (ou accès) en matières premières et secondaires.

#### V.2.2.4. La réglementation.

Au Rwanda, comme partout ailleurs en Afrique, les entreprises industrielles ont bénéficié de plusieurs avantages à travers le Code des Investissements du Rwanda (remis à jour au début de chaque année).

Toutefois, ce code a mis plus d'emphase au niveau des avantages réservés à la grande entreprise et n'a pas accordé autant d'égards à la PM.E locale. Certes, ce code prévoit certaines mesures

d'encouragement à l'investissement initial comme l'exonération d'impôts pendant les cinq premières années d'exploitation, la limitation des importations concurrentielles à la nouvelle entreprise, le fonds de garantie pour les prêts bancaires (Code des Investissements du Rwanda, édition 1989). Mais en dépit de tout cela, ces entreprises du secteur formel sont soumises à de fortes charges fiscales et sociales comparativement à celles du secteur informel qui échappent à tout ce système de contrôle (Abdelali, 1987; Nugawera, 1988).

Par ailleurs, la P.M.E locale, au Rwanda comme partout dans le monde, est fortement influencée par les politiques et actions des divers niveaux des pouvoirs publics (national, régional ou local) (Chicha, 1987).

Au niveau des règlements à caractère économique, la politique de licences d'importation orchestrée par la Banque Nationale du Rwanda (B.N.R) est plutôt instable : elle peut libérer l'importation d'un produit une année ou l'interdire l'année suivante. De ce fait, elle peut mettre en difficulté une entreprise donnée surtout si ce produit constituait un intrant à sa production (Koffi, 1983; Abdelali, 1987; Ngirabatware, 1988). La réglementation des prix de vente de certains produits manufacturés assurée par le Ministère Rwandais du Commerce et de la Consommation a un impact plutôt négatif sur les marges bénéficiaires des entreprises concernées surtout que les prix des matières premières et/ou secondaires (provenant majoritairement de l'extérieur) échappent à ce contrôle et peuvent fluctuer librement.

Au niveau des règlements à caractère social, seules les conditions de travail (santé, sécurité) sont définies et établies par un service public national, la Caisse Sociale du Rwanda. Les autres règlements de ce groupe considérés au sein des entreprises rwandaises comme la protection des droits de la personne, celle de l'environnement se réfèrent plutôt aux normes internationales en vigueur (Ngirabatware et Nugawera, 1988). Il convient de souligner que les normes de la protection du consommateur verront, peut être, le jour d'ici peu, notamment avec la récente création en 1989 d'un service public de la protection des consommateurs rattaché au Ministère du Commerce et de la Consommation.

Au niveau des échanges internationaux, les politiques protectionnistes en vigueur lors des cinq premières années d'exploitation d'une entreprise industrielle sont souvent à son avantage. Toutefois, selon les entrepreneurs locaux, la levée, souvent brusque et non planifiée à l'avance, de ces pratiques a des conséquences plutôt néfastes sur la survie de leurs entreprises.

Au niveau des règlements à caractère sectoriel comme les communications et les transports, l'enclavement du Rwanda constitue un goulot d'étranglement au développement florissant des entreprises rwandaises. Bien que les réseaux routier et téléphonique soient parmi les meilleurs d'Afrique (Jeune Afrique, N°1200), l'éloignement du pays par rapport à la mer et la faiblesse des liaisons aériennes sont de sérieux handicaps à l'accès des entreprises rwandaises à leurs sources d'approvisionnement ainsi qu'à leurs réseau de distribution.

La P.M.E rwandaise, à l'instar de son homologue africain, est donc sensible à l'aspect réglementaire de son environnement et ce dernier, dépendamment du contexte d'application, peut avoir un impact positif ou négatif sur la survie de la dite entreprise.

#### V.2.2.5. La dimension culturelle.

Si la P.M.E rwandaise est si sensible à l'aspect réglementaire, elle ne l'est pas moins de l'aspect culturel qui lui est spécifique. En effet, la P.M.E rwandaise, comme la P.M.E africaine en général, connaît un ancrage social à telle enseigne que les facteurs socio-culturels semblent exercer une influence déterminante sur son activité générale.

Les facteurs culturels relatifs à l'adaptation externe comme l'incertitude et l'ambiguïté, le contrôle de l'environnement i.e. l'esprit de domination versus le fatalisme, les traditions et les mentalités ont été mentionnés par les entrepreneurs locaux comme étant des éléments déterminants dans la gestion de leur entreprise. La tradition orale, comme l'a si bien noté Abdelali (1987), maintient ses racines à tel point, que dans beaucoup de domaines de la gestion d'une entreprise comme la législation du travail, coexistent une législation traditionnelle non écrite très axée sur les liaisons de la "famille élargie" et une législation moderne écrite. Les relations avec les institutions financières semblent être imprégnées de cet état de choses et échappent au schéma habituel observé dans les pays développés. Ainsi, par exemple, une demande de financement, rejetable selon les principes stricts de l'orthodoxie financière, serait acceptable si on tient compte de la personnalité du client et de sa position sociale.

D'autres facteurs culturels relatifs à l'intégration interne comme l'hiérarchie et les relations sociales au sein des membres d'une même entreprise ont été également cités par les personnes rencontrées lors de notre enquête comme ayant un impact non négligeable sur la prise de décision au sein des entreprises visitées. En effet, au sein de ces entreprises où le mode d'organisation est calqué sur celui de leurs pairs européens, l'hiérarchie et les relations sociales sont sources de pouvoir. Il va sans dire que plus on en dispose, plus on occupe une place de choix au sein de la prise de décision, voire même au sein de la gestion globale de l'entreprise, notamment celle de la P.M.E (Crozier, 1964; Hedlund et Aman, 1984).

L'analyse de ces deux volets de la dimension culturelle dans laquelle évolue la P.M.E rwandaise nous a permis de noter, très brièvement, l'impact combien important de ces différents facteurs sur la gestion générale de la dite P.M.E. Nous allons y revenir lors de l'analyse de l'impact de ces mêmes facteurs sur le processus d'innovation des produits au sein des P.M.E innovatrices rwandaises. Bien que l'intensité de leur impact soit difficile à mesurer, du moins en termes quantitatif, il demeure que tout diagnostic de l'environnement de la P.M.E africaine et de la P.M.E rwandaise en particulier, serait incomplet advenant qu'on n'ait pas tenu compte de l'aspect culturel très imprégné de la mentalité locale de ces pays (Abdelali, 1987).

#### V.2.2.6. Conclusion.

Après ce tour d'horizon sur les différents aspects de l'environnement de notre échantillon de la P.M.E rwandaise, il est à conclure que:

1- Notre échantillon de la P.M.E rwandaise, comme son homologue africain, dessert un marché local étroit; l'accès au marché international demeure encore rarissime;

2- Malgré cette étroitesse du marché local rwandais, il existe plusieurs concurrents pour un même créneau, cela étant probablement lié à un fort attrait du secteur agricole (le plus florissant de l'économie rwandaise);

3- De plus, les approches commerciales adoptées par notre échantillon de la P.M.E rwandaise dénotent une certaine juxtaposition du modernisme et du traditionnel;

4- Notre échantillon de la P.M.E rwandaise est très ouverte sur l'extérieur et vit par conséquent en étroite dépendance avec ce dernier, notamment avec ses fournisseurs tant pour ses équipements que pour ses approvisionnements;

5- Et enfin, notre échantillon de la P.M.E rwandaise, à l'instar de la P.M.E africaine, est jeune et à ce titre, elle est particulièrement vulnérable et sensible à son environnement interne et externe, notamment les aspects réglementaires et culturels de son environnement. Ces derniers peuvent exercer une influence positive ou négative sur sa gestion globale.

Soulignons aussi que ces principales conclusions recoupent celles d'Abdelali(1987) sur le diagnostic de l'environnement de la P.M.E africaine en général.

### V.3 Le processus de développement et de lancement de nouveaux produits au sein des entreprises de l'échantillon.

#### Introduction.

Un de nos objectifs de recherche était de décrire le processus de développement et de lancement de nouveaux produits observés dans les PME manufacturières rwandaises.

De façon générale, notre étude nous a permis de constater que les changements mineurs comme la modification de produits déjà connus du marché représentent une proportion importante des innovations réalisées (plus de 80% des entreprises) tandis que les changements majeurs comme l'innovation absolue, n'en représentent qu'une part plus modeste (20% des entreprises).

Les résultats de l'enquête indiquent clairement que les PME rwandaises privilégient les innovations mineures au détriment des innovations majeures. Cela étant, probablement, dû aux risques élevés inhérents à ce type d'innovation. Notons que de telles constatations ont été formulées par Gasse et al (1988), dans les cas des PME québécoises et belges. Outre cela, d'autres éléments relatifs au contexte économique du Rwanda peuvent être mentionnés: Il a politique de substitution à l'importation qui semble privilégier une adaptation de ce qui se fait ailleurs (i.e modification ou ajout ou innovation pure et simple) l'attitude conservatrice des banques qui semble accorder la priorité au financement des innovations moins risquées et protégées par des contrats de licences (i.e imitation pure ou modification de ce qui se fait ailleurs) au détriment des innovations absolues, les habitudes de consommation et les mentalités

locales essentiellement axées sur les produits anciennement importés et actuellement fabriqués sur place sous contrat de licence (i.e modification ou ajout de produit).

Soulignons que ces éléments ont été notés par les quelques auteurs ayant traité de l'innovation dans certains pays en voie de développement tels que Gerschenkron, 1968; Dahmen, 1970; Slevin, 1971. Ces derniers parlent d'ailleurs de processus de méta-innovation ou innovation adaptive (c'est-à-dire l'adaptation d'un concept de produit ou de service issu des pays développés aux contraintes et opportunités spécifiques aux pays en voie de développement) plutôt qu'un simple processus d'innovation (Broehl, 1987).

En fin de compte, l'enquête sur le terrain nous a permis de constater que très souvent le développement technique de la majorité des innovations réalisées au sein des PME visitées a été effectué à l'extérieur de ces entreprises voire même du Rwanda (environ plus de trois-quarts des innovations réalisées).

Compte tenu de ce contexte, il nous a paru opportun d'identifier et de décrire toutes les activités réalisées par les PME visitées, soit pour adopter ces innovations issues de l'extérieur, soit pour développer des innovations qui leur sont spécifiques.

#### V.3.1 Les activités spécifiques réalisées par les PME manufacturières rwandaises lors du processus de développement et de lancement de nouveaux produits.

De façon générale, on remarque que les activités réalisées par ces entreprises lors de leurs processus d'innovation peuvent être

approchées sous deux aspects: celui de la réalisation pré-commerciale et celui de la réalisation commerciale.

#### V.3.1.1 Aspect de la réalisation pré-commerciale.

Au niveau de la pré-commercialisation, les activités réalisées par les entreprises visitées sont relatives:

- 1- à l'identification des sources d'inspiration d'idées nouvelles
- 2- au parrainage interne de ces idées et à la prise de décision pour le choix de l'idée-produit.

##### V.3.1.1.1 Les activités d'identification des sources d'idées.

D'une manière générale, les résultats de notre étude (tableau 22) ont montré que celles-ci consistent, essentiellement à:

1- identifier les besoins du marché (nouveaux ou déjà connus mais non satisfaits par les produits existants) grâce à un contact permanent et direct, souvent informel, avec les clients, les banques, les fournisseurs et les membres de la famille "élargie" du dirigeant. Soulignons que ces derniers sont souvent nombreux vu le contexte de la famille africaine et peuvent fournir parfois des informations sur les activités des concurrents en matière d'innovation.

2- Recueillir les avis et/ou suggestions des clients, du personnel de la firme (haute direction, techniciens, vendeurs) ainsi que ceux des autres contacts de la firme en matière d'idées nouvelles de produits par un système informel de sondage (radio-trottoir).

Tableau 22

Les activités d'identification des sources d'idées réalisées par les PME  
manufacturières rwandaises

Types d'activités	Types de sources	Importance moyenne	Nombre d'entreprises	Fréquence	%
1. Identification des besoins du marché par l'entreprise	- Examen de la structure du marché - Contacts informels avec: 1- les clients 2- les banques 3- les fournisseurs 4- les membres de la famille "élargie" du dirigeant	4 4 3 3 4	18 20 12 10 22	72% 80% 48% 40% 88%	
2. Recueil des avis et suggestions émanant de l'environnement interne et externe	Suggestions: 1- des clients 2- de la haute direction 3- émanant des connaissances et expertise du personnel de la firme 4- des vendeurs 5- du gouvernement 6- des fournisseurs 7- des concurrents 8-R&D (interne et externe)	4 4 4 3 3 2 2 2	21 23 20 15 13 4 3 2	84% 92% 80% 60% 52% 16% 12% 8%	
3. Assurer un contact permanent avec l'extérieur	- Visites des autres entreprises à l'extérieur du pays - Foires ou expositions industrielles: 1- nationales 2- internationales	3	15 20 16	60%	
Echelle utilisée:		1=	très peu important		
		2=	peu important		
		3=	assez important		
		4=	important		
		5=	très important		

Ainsi donc, le tableau 22 indique que toutes les sources variées d'idées nouvelles ne sont pas perçues comme d'importance égale par les entreprises visitées. Pour la majorité de celles-ci (environ 80%), les sources perçues comme d'importance majeure (c'est à dire ayant a quatre points sur une échelle à cinq) sont celles-ci:

1- L'examen de la structure du marché (identification des besoins par des études de marché informels);

2- Les clients (contacts personnalisés et leurs suggestions d'idées nouvelles);

3- Le personnel de la firme et sa haute direction (connaissances, expertises et participation au comité de génération d'idées);

4- Les membres de la famille "élargie" du dirigeant (contacts informels et parfois échanges d'idées avec les concurrents de la firme).

D'autres sources sont plutôt considérées comme ayant une importance moyenne (c'est à dire ayant trois points) pour plus de la moitié de ces entreprises. Il s'agit entre autres de celles-ci:

- les contacts informels avec les banques et les fournisseurs;
- les suggestions des vendeurs (contact proche avec le marché, les clients)
- les visites des autres entreprises extérieures;
- les forces ou expositions industrielles nationales et internationales (échanges d'idées, possibilités de signer des contrats de licences de fabrication ou d'acheter des brevets).

Et en dernière position, on retrouve les autres sources perçues comme d'importance mineure (c'est-à-dire ayant deux

points de moins sur une échelle de cinq) par environ 20% des entreprises visitées. Il s'agit, notamment:

- des suggestions gouvernementales (volontés ou souhaits ou ordres ou politiques émanant des autorités, par exemple les idées nouvelles d'investissement, de substitution à l'importation);
- des concurrents (leurs activités en matière d'innovation);
- des fournisseurs (recommandations ou informations relatives aux innovations liées aux matières premières ou secondaires fournies);
- les résultats internes et/ou externes de la R&D (relatifs aux nouvelles combinaisons des composantes des produits existants ou nouveaux). Il y a donc lieu de constater que la plupart des entreprises visitées (plus de 50%) utilisent autant les sources internes (personnel, haute direction, vendeurs) qu'externes (clients, autres entreprises). Souignons que la R&D n'apparaît pas comme une source importante. Ceci est, probablement, dû à certaines caractéristiques de ces entreprises : leur taille modeste réduite à 100 employés et moins (absence de certaines activités dont la R&D), le manque d'expertise et d'expérience de leur personnel et les ressources limitées (financières, humaines, matérielles) propres aux P.M.E. Il est à noter que toutes ces constatations en matière de sources d'idées de la P.M.E. rwandaise recoupent celles des études empiriques menées par Urban et Hauser (1987) et Crawford (1980) dans le cas de la P.M.E. manufacturière américaine, celle de Bellehumeur et al (1989) dans le cas de la P.M.E manufacturière québécoise. Par contre, elles s'opposent partiellement à celles de l'étude empirique de Gasse et al (1988) dans le cas de la P.M.E. manufacturière belge ; celle-ci beaucoup plus tournée vers les sources internes comme le dirigeant, le personnel de production et de R&D. Précisons que cet écart entre nos résultats est lié

aux différences entre nos échantillons respectifs en termes de taille (équivalent à plus de 100 employés pour la Belgique) et d'accès à l'expertise et à l'expérience d'une maison-mère (30% de l'échantillon belge sont des filiales et 70% de cet échantillon ont une activité formelle de R&D).

Soulignons que ces idées émises sont, par la suite, traduites en idées-produits grâce aux activités de parrainage interne et de prise de décision relatives au choix de l'idée-produit. Tel est donc l'objet de la prochaine section.

#### V.3.1.1.2. Les activités de parrainage interne et de prise de décision pour le choix de l'idée-produit.

De façon générale, l'activité de parrainage interne des idées nouvelles au sein des entreprises visitées a été assurée par soit le dirigeant de l'entreprise (90% des cas), soit par les responsables des fonctions de production et de marketing (10%). Ceci est, probablement, dû au fait qu'en règle générale, ces activités sont assumées par la personne ayant le plus de connaissances et d'expertise en matière d'innovation au sein de l'entreprise (Cooper, 1988). Or, dans les P.M.E rwandaises, bien souvent, cette personne se trouve être le dirigeant secondé parfois par les responsables des fonctions existantes au sein de ces entreprises tels que ceux des fonctions de production et de marketing.

Quant aux activités relatives à la prise de décision, notre enquête nous a permis de constater que celles-ci ont été assurées par un comité de direction (68%), par le propriétaire-dirigeant (28%), par une maison-mère (4%). Ceci est, probablement, lié au statut et

titre de propriétés de ces entreprises : 68% d'entre elles sont des sociétés avec associés au sein desquels la décision est assurée par un comité de direction représentant l'ensemble, 28% sont des établissements à propriétaire unique lequel agit en homme orchestre et assume toutes les décisions, 4% sont des filiales au sein desquels les décisions émanent de la maison-mère. Ces activités consistent, alors, à définir des éléments permettant d'assurer le filtrage des idées émises. Notons que dans plus de 70%, ces éléments ne sont pas définis formellement. Toutefois, notre enquête nous a permis d'en dégager quelques uns lesquels constituent de véritables piliers fondamentaux de ce filtrage (d'après les dirigeants) : la compatibilité avec les ressources de l'entreprise et la considération du potentiel de marché. Ceci concorde, d'ailleurs, avec la théorie qui décrit ces éléments comme étant des facteurs importants de prise de décision en matière d'innovation (Crawford, 1977; Utterback, 1982).

Force nous est de conclure qu'au niveau de la pré-commercialisation, la P.M.E rwandaise s'inspire autant des sources internes (telles que le personnel technique, la haute direction, les vendeurs) qu'externes (les clients et les autres entreprises) pour générer de nouvelles idées. Bien souvent, ces idées sont parrainées par le dirigeant de l'entreprise (90%) et parfois par les responsables des fonctions de production et de marketing (10%). Toutefois, la décision de les adopter définitivement revient à la personne détenant le plus de pouvoir au sein de l'entreprise et dans le cas de notre échantillon, il s'agissait surtout des comités de gestion lesquels sont à la tête des sociétés avec associés (la majorité de notre échantillon, 68%).

### V.3.1.2. L'aspect de la commercialisation.

Au niveau de la réalisation commerciale, les activités effectuées sont, essentiellement, relatives:

- 1-à la sélection de l'idée-produit;
- 2-au développement et à la fabrication du produit;
- 3-au lancement du produit sur le marché;
- 4-à la gestion du nouveau produit.

#### V.3.1.2.1. Les activités de sélection de l'idée-produit.

En ce qui concerne les activités de sélection, celles-ci consistent, essentiellement, à établir des critères de sélection des idées émises (tableau 23)

Ainsi, les résultats de l'étude (tableau 23) montrent que trois critères sont considérés comme très importants par plus de 90% des entreprises visitées (i.e. ayant quatre points sur une échelle de cinq): le potentiel de marché, la rentabilité du projet et la compatibilité avec les ressources de l'entreprise. Notons que ce dernier critère souligne nettement le problème de ressources limitées des P.M.E lequel est probablement dû à leur taille réduite. D'autres critères comme la compatibilité avec les objectifs de l'entreprise et l'environnement légal ont été mentionnées par plus de 60% des entreprises visitées comme étant moyennement importants ( i.e. ayant trois points sur une échelle de cinq). Ce deuxième groupe de critères pourrait faire penser à une certaine formalisation administrative au sein de ces entreprises bien que celle-ci reste embryonnaire.

Tableau 23

Les activités de sélection de l'idée-produit réalisées par les PME manufacturières rwandaises.

Types d'activités	Importance moyenne	Nombre d'entreprises	
		Fréquence	%
1. Elaboration des critères de sélection:			
1-rentabilité du projet	5	25	100%
2-potentiel de marché	4	23	92%
3-compatibilité avec:			
a. les limites des ressources de l'entreprise	4	20	80%
b. les objectifs de l'entreprise	3	17	68%
c. l'environnement légal	3	14	56%
2. Sélection des meilleures alternatives	4	22	88%
3. Sélection de l'idée-produit	5	25	100%

Echelle utilisée:

1=	très peu important
2=	peu important
3=	assez important
4=	important
5=	très important

Toutefois, il importe de souligner que tous ces critères ne sont pas toujours utilisées de façon systématique au sein de ces entreprises. Bien souvent, ces entreprises font leur sélection sur base de jugement, d'intuition et d'expérience en matière d'innovation, à l'instar de leurs homologues québécois (Brisoux et al 1980; Bellehumeur et al 1989). Les quelques études formelles réalisées dans certaines entreprises

ne sont faites que pour répondre aux exigences des banques ou du Ministère Rwandais de l'Industrie et de l'Artisanat. Ceci est peut être dû au fait qu'en matière d'innovation, aucune règle ou pratique formelle n'a été établie et chacun semble utiliser les moyens qui lui sont accessibles: pour la P.M.E, ces moyens s'avèrent être des outils les moins chers comme l'intuition, le jugement.

#### V.3.1.2.2. Les activités de développement et de fabrication du produit.

De façon générale, les activités de développement du produit au sein des entreprises visitées sont relatives au développement technique et marketing du produit. Toutefois, l'orientation marketing ou technique de ces activités de développement varie selon le type de développement adopté. Ainsi dans les cas d'ajout ou de modification de produit (80% des cas), les activités perçues comme ayant une importance majeure sont celles relatives au développement marketing. Et dans les cas d'innovation absolue (20% des cas), ce sont plutôt les activités de développement technique qui sont privilégiés (tableau 24).

L'orientation marketing ou technique de ces activités de développement du produit est, souvent, fonction du mode de fabrication adopté, comme cela avait été souligné au niveau théorique par Montgomery, et al 1969; Crawford, 1977; Urban et Hauser, 1987. En effet, dans les cas d'ajout, il s'agit surtout de fabrication sous contrat de licence (95% des cas d'ajouts) voire même d'imitation pure et simple(5% des cas d'ajouts)

Tableau 24

Les activités de développement et de lancement de nouveaux produits réalisées par les PME manufacturières rwandaises.

Types de développement de produits	Ajout ou modification de produits			Innovation absolue			
	Types d'activités	Importance moyenne	Nombre d'entreprises	Importance moyenne	Nombre d'entreprises		
			Fréquence	%		Fréquence	%
<b>I. Développement marketing:</b>							
1-identification du marché	4	12	48%	3	4	16%	
2-identification des besoins du client potentiel	4	15	60%	3	3	12%	
3-identification du marché potentiel	4	20	80%	3	5	20%	
4-segmentation du marché	2	5	20%	2	2	8%	
5-identification de la concurrence	2	4	16%	1	1	4%	
6-recherche de sensibilité au prix	1	2	8%	1	1	4%	
<b>II. Développement technique:</b>							
1-adoption d'un concept de produit	4	18	72%	4	4	16%	
2-production pilote	4	20	80%	4	5	20%	
3-évaluation des coûts de production	4	20	80%	4	5	20%	
4-tests techniques sur le terrain	3	10	40%	3	4	16%	
5-conception de différentes alternatives du produit	-	-	-	4	4	16%	
6-test de prototype en laboratoire	-	-	-	2	1	4%	

Echelle utilisée: 1= très peu important

2=	peu important
3=	assez important
4=	important
5=	très important

Dans ces cas, les activités de développement technique de concept et de produits sont réalisées à l'extérieur de l'entreprise. A ce propos, Broehl (1987) souligne que, bien souvent, ces entreprises sous contrat n'ont pas le droit d'apporter aucune modification technique au concept ou à la formule du produit adopté. A la limite, elles ne peuvent se permettre que de faire quelques ajouts à l'aspect marketing du produit tels que le choix du contenant ou de l'emballage (couleur et format), la traduction des modes d'emploi en langue nationale. Dans les cas de modification (axé sur les aspects marketing des produits tels que le conditionnement du produit: couleur, format de l'emballage, étiquetage), ce sont bien entendu les activités relatives au développement marketing qui sont privilégiées. Et dans les cas d'innovation absolue, ce sont les activités relatives au développement technique qui sont privilégiées: elles sont perçues comme ayant une importance majeure (tableau 24, six des cinq activités relatives au développement technique ont quatre quatre points et sont effectuées dans plus de 80% des cas) même si les activités marketing ne sont pas pour autant négligées (certaines ont trois points et sont effectuées dans 60% des cas et plus telles que l'identification du marché cible, celle des besoins du client ainsi que celle du marché potentiel).

Ceci est peut être dû au fait qu'en majorité, ces innovations absolues sont issues des changements technologiques tels que l'utilisation d'une machinerie moderne (90% de ces cas) et de nouvelles matières premières (10% de ces cas). Il va donc sans dire que l'aspect

technique est privilégié au sein de ces activités de développement. de telles conclusions ont été mentionnées par Broehl (1987) dans ses études empiriques sur les P.M.E innovatrices des pays en développement.

Ainsi donc, même si dans les trois situations les activités marketing sont importantes, il importe de souligner que seulement 20% des entreprises visitées ont fait des études de marché formelles et structurées , 50% autres en ont fait de moins élaborées (pour répondre aux exigences du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat et des banques) et 30% n'en ont pas fait du tout et ont plutôt agi sur base d'intuition.

Un autre élément qu'il importe de noter est que les activités liées à l'identification de la concurrence, à la recherche de sensibilité de prix sont jugées moins importantes dans les trois situations (tableau 24, deux points et moins). Ceci peut être expliqué par le fait que bien souvent, autant pour les grandes entreprises que pour les P.M.E, les prix des biens manufacturés sont fixés par le gouvernement rwandais indépendamment des mécanismes du marché et de la concurrence (Ngirabatware, 1988).

Quant aux activités liées au développement technique du produit, notons que celles-ci sont très limitées dans les cas d'ajouts ou de modification pour les raisons invoquées précédemment. Par contre, elles sont réalisées presque en majorité dans les cas d'innovation absolue comme nous l'avons déjà souligné. Bien souvent, dans les cas où ces activités sont limitées, elles se réduisent à une production pilote et à une évaluation des coûts (tableau 24, quatre points).

Les activités de tests, quant à elles, sont souvent réalisées de façon informelle notamment avec les premières ventes du produit ou grâce aux contacts personnalisés avec les clients potentiels de l'entreprise et ceci dans les trois situations de développement observées. Encore une fois, le problème de ressources limitées se fait sentir i.e. l'incapacité financière de mener à terme des tests de laboratoire ou de marché.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que, d'une manière générale, les activités de développement de produit réalisées par plus de 60% de notre échantillon font référence aux activités liées au développement marketing (telles que l'identification du marché cible, celle des besoins du client potentiel et celle du marché potentiel) et technique (dont les plus importantes sont l'adoption d'un concept de produit, la production pilote et l'évaluation des coûts). Toutefois, il importe de souligner que toutes ces activités ne sont pas d'importance égale compte tenu du type de développement. Ainsi, dans les cas d'ajout ou de modification, ce sont les activités marketing qui sont privilégiées vu que les développements techniques sont souvent exécutées à l'extérieur des entreprises. Les activités relatives au développement technique sont très limitées dans ces deux cas. Par contre, dans le cas d'innovation absolue, ce sont les activités liées au développement technique qui sont perçues comme ayant une importance majeure. Néanmoins, les activités relatives au développement marketing n'y sont pas pour autant négligées; elles sont perçues comme ayant une importance moyenne.

Toutes ces activités de développement contribuent, chacune à sa façon, à la matérialisation de l'idée-produit

laquelle est lancé par la suite sur le marché. La prochaine section traite des activités de lancement du produit sur le marché.

#### V.3.1.2.3. Les activités de lancement du produit.

Le tableau 25 montre que les activités relatives au lancement du produit font, essentiellement référence à la planification de celui-ci et à la mise sur pied des politiques de lancement.

Nos résultats (tableau 25) montrent que la majorité des entreprises visitées (plus de 70%) considèrent que la période de marché propice (demande élevée), le volume critique de produit fabriqué et les ressources financières et humaines suffisantes pour couvrir le premier lancement sont des facteurs importants de détermination du moment de lancement (tableau 25, quatre points). Nous remarquons, une fois de plus, que la contrainte de ressources limitées est présente au sein de toutes ces activités. Notons qu'au niveau théorique, ces différents facteurs ont été également identifiés comme étant déterminants du moment de lancement du produit (Choffray et Dorey, 1983, Pettigrew et Turgeon, 1985).

Par ailleurs, nos résultats nous ont permis de montrer, qu'en termes d'éléments de politique de lancement, beaucoup d'entreprises visitées (plus de deux-tiers) considèrent les activités relatives à la détermination du réseau de distribution et celles de la planification comme ayant une importance majeure (tableau 25, quatre points).

Tableau 25

Les activités de lancement du produit réalisées par les PME  
manufacturières rwandaises.

Activités	Eléments	Importance moyenne	Nombre d'entreprises pour qui c'est important	Fréquence	%
1. Planification du lancement	-Facteurs de lancement:				
	1. Période de marché propice	4	24	96%	
	2. Volume critique fabriqué	4	23	92%	
	3. Ressources suffisantes				
	-financières	4	20	80%	
	-humaines	4	18	72%	
2. Mise sur pied de politiques de lancement	- Eléments composants:				
	1. Détermination du réseau de distribution	4	23	92%	
	2. Planification de la communication sociale	4	18	72%	
	3. Commercialisation du produit	4	25	100%	
	4. Fixation du prix de vente	3	25	100%	
	5. Détermination de la force de vente	3	5	20%	

Echelle utilisée:  
 1= très peu important  
 2= peu important  
 3= assez important  
 4= important  
 5= très important

Au niveau du réseau de distribution, 70% des entreprises visitées assurent une distribution indirecte via les comptoirs de vente tenus par des représentants locaux et 30% des cas font eux-mêmes la distribution de leurs produits à leurs clients.

Au niveau de la communication sociale, près de 90% des cas ont mentionné recourir à la publicité par médias, notamment la radio, pour faire connaître leurs produits. Ceci rejoint le point de vue d'Abdelali (1987) selon lequel la radio est le médium le plus utilisé et écouté au sein des pays africains. D'autres moyens comme les affiches publicitaires, la commandite des manifestations publiques sont utilisés comme moyens publicitaires dans environ 50% des entreprises visitées.

Quant à la force de vente, soulignons que celle-ci est déterminée dans seulement 20% des entreprises visitées. Et dans ces cas, celle-ci est limitée à l'action de quelques vendeurs indépendants ou employés par l'entreprise elle-même. Ce qui n'est pas étonnant compte tenu de la faiblesse des moyens de la P.M.E.

La fixation des prix de vente est une activité réalisée par la totalité des entreprises visitées même si, comme nous l'avons déjà mentionné, la majorité des prix des biens manufacturés sont fixés par le gouvernement.

Il est donc à conclure que, de façon générale, les activités de lancement de produit réalisées par la majorité des entreprises visitées (70%) réfèrent essentiellement à la planification du lancement, notamment la détermination du moment propice de lancement et l'élaboration de la politique de lancement. Ceci avait été d'ailleurs souligné

dans les modèles théoriques de Choffray et Dorey (1983). Au niveau de la planification, il faut noter que trois facteurs sont perçus comme d'importance majeure par plus de deux tiers de notre échantillon: la période de marché propice, le volume critique de produits fabriqués et les ressources limitées. Quant aux éléments de politique de lancement mis en avant par la majorité de notre échantillon (70% et plus), mentionnons la détermination du réseau de distribution (distribution indirecte dans 70% des cas) et la planification de la communication sociale (la radio étant le moyen utilisé par excellence, 90% des cas). Ces deux éléments sont d'ailleurs les "2P" du marketing mix privilégiés par les P.M.E visitées dans leur fonction de marketing comme nous l'avons mentionné. Notons que ces mêmes facteurs déterminants du moment de lancement ont été mentionnées dans la littérature sur l'innovation (O'Meara, 1961; Day, 1982).

Une fois que le produit est lancé sur le marché, certaines entreprises de notre échantillon (40%) ont mentionné assurer son suivi grâce aux activités de gestion.

#### 3.1.2.4. Les activités de gestion du nouveau produit.

Les résultats de notre étude (tableau 26) ont montré que les activités relatives à la gestion du nouveau produit sont faites dans seulement 40% des cas et réfèrent essentiellement aux activités de suivi du nouveau produit.

Nos résultats (tableau 26) indiquent que l'activité de suivi de nouveaux produits est réalisée grâce à un certain nombre de sources d'informations

Tableau 26

Les activités de gestion du nouveau produit réalisées par les PME manufacturières rwandaises.

Activités	Eléments composants			
	Sources utilisées	Importance moyenne	Nombre d'entreprises pour qui c'est important	
			Fréquence	%
1. Suivi du nouveau produit	1. Réaction des clients	4	9	36%
	2. Tenue de statistiques sur les ventes	4	8	32%
	3. Réaction des concurrents	3	6	24%
	4. Marge des profits	3	5	20%
	5. Gestion des stocks	1	2	8%
	6. Evolution de la production	1	2	8%
2. Stratégies de gestion privilégiés	1. Maintenance de la qualité	4	9	36%
	2. Publicité et promotion	4	8	32%
	3. Pénétration accrue des marchés	3	6	24%
	4. Retrait du marché	2	4	16%

Echelle utilisée:

1=	très peu important
2=	peu important
3=	assez important
4=	important
5=	très important

Pour plus de 30% de notre échantillon, les sources considérées comme étant les plus importantes sont les clients (contact personnalisé, sondage informel, radio-trottoir) et les statistiques sur l'évolution des ventes de nouveaux produits (tableau 26, quatre points). Ces entreprises ont également mentionné que ces sources d'informations leur fournissent un "feedback" sur la performance de leurs nouveaux produits notamment au niveau de la qualité. Soulignons que cette importance du "feedback" sur les chances de succès de nouveaux produits a été notée par Cooper (1982).

Par ailleurs, cette rétroaction sur la performance de leurs produits leur permet, ont-ils ajouté, de mettre en place certaines stratégies indispensables au succès de ces produits. Les stratégies privilégiées par la majorité de notre échantillon sont la maintenance de la qualité du produit (ou l'amélioration de celle-ci), l'accroissement de la publicité et de la promotion (la radio étant le moyen le plus privilégié suivi par la commandite des manifestations publiques). La pénétration accrue du marché et le retrait du marché sont, pour leur part, perçues comme ayant une importance respectivement moyenne et mineure. Cela est, probablement, dû au fait que ces deux dernières stratégies exigent, bien souvent, des moyens supplémentaires (financiers, humains et matériels) que ne disposent pas les P.M.E.

Il est donc à conclure que même si les activités de gestion sont effectuées dans moins de la moitié de notre échantillon, il demeure qu'elles y sont perçues comme étant importantes car elles permettent d'avoir un "feedback" sur la performance de leurs produits et de mettre en place des stratégies en vue d'assurer le succès de ces produits.

En fin de compte, nous devons souligner que la description de toutes les activités vues précédemment nous a permis de relater le côté pratique des développements et des lancements de nouveaux produits tels qu'observés dans les P.M.E manufacturières rwandaises. La section suivante relate notre essai de rapprochement de cet aspect pratique aux schémas théoriques du processus de développement et de lancement de nouveaux produits ayant servi de supports à notre étude.

#### V.3.2. Les étapes du processus d'innovation de produits réalisées par les P.M.E manufacturières rwandaises.

Eu égard aux schémas théoriques du processus de développement et de lancement de nouveaux produits ayant servi de supports à notre étude (figures 1 et 2), il nous a été possible de rapprocher la théorie de la pratique en regroupant les activités observées dans la pratique de l'innovation des produits au sein des P.M.E manufacturières rwandaises en diverses étapes telles que décrites par la théorie (tableau 27).

Bien que toutes les étapes du schéma théorique peuvent être assimilés à une ou plusieurs activités observées en pratique, il demeure que le nombre d'étapes réalisées varie selon le type de développement de nouveau produit adopté (tableau 28).

Tableau 27

Les étapes du processus d'innovation de produits réalisées par les P.M.E manufacturières rwandaises.

ETAPES DECrites EN THEORIE	ACTIVITES OBSERVES EN PRATIQUE
1. Génération d'idées	- Activités d'identification des sources d'idées
2. Evaluation et acceptation d'idées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités de parrainage interne et de prise de décision pour le choix de l'idée-produit</li> </ul>
3. Développement de concepts, fabrication et tests du produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités de sélection de l'idée-produit</li> </ul>
4. Lancement du produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités de développement du produit</li> </ul>
5. Gestion du nouveau produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités de lancement du produit</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités de gestion du nouveau produit</li> </ul>

Tableau 28

Distribution des entreprises selon le type de développement de nouveau produit

TYPES DE DEVELOPPEMENT	NOMBRE D'ENTREPRISES	ETAPES DU SCHEMA REALISEES	ETAPES DU SCHEMA NON REALISEES
Modification	18 ( 72%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Génération et acceptation d'idées</li> <li>- Développement et fabrication du produit</li> <li>- Lancement du produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Développement de concepts</li> <li>- Tests du produit</li> <li>- Suivi du produit</li> </ul>
Ajout	10 ( 40%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Génération d'idées</li> <li>- Evaluation et acceptation d'idées</li> <li>- Développement et fabrication du produit</li> <li>- Lancement du produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi du produit</li> </ul>
Innovation absolue	5 ( 20%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toutes les étapes du schéma théorique</li> </ul>	

L'analyse du processus par type de développement de nouveau produit (tableau 27) montre clairement que ce sont les

entreprises ayant réalisé l'innovation absolue qui effectuent le plus d'étapes du schéma théorique alors que celles réalisant la modification ou l'ajout en laissent tomber quelques unes telles que le suivi du nouveau produit. Ainsi, selon les dires de la plupart des entreprises visitées, les étapes de génération d'idées, d'évaluation et d'acceptation d'idées, de fabrication et de lancement du produit sont très importantes. Par contre, celles du développement de concepts, de tests et de suivi du produit le sont moins notamment dans les cas de modification ou d'ajout de produit. Tout ceci peut être expliqué par les différents niveaux de difficulté ou de complexité, d'engagement de ressources et de risques liés à chacun des trois types de développement de produit: ces trois niveaux sont faibles pour les cas de modification, moyens pour les cas d'ajout ou d'adaptation de ce qui se fait ailleurs et majeurs pour les cas d'innovation absolue (Gasse, Heyvaert et Lambert, 1988). D'autres éléments explicatifs comme l'expérience et le degré d'apprentissage acquis au cours d'éventuels précédentes innovations ont été mentionné par certains auteurs dont Brisoux et al (1980), Chenier (1981) lors de leurs études sur la P.M.E manufacturière québécoise.

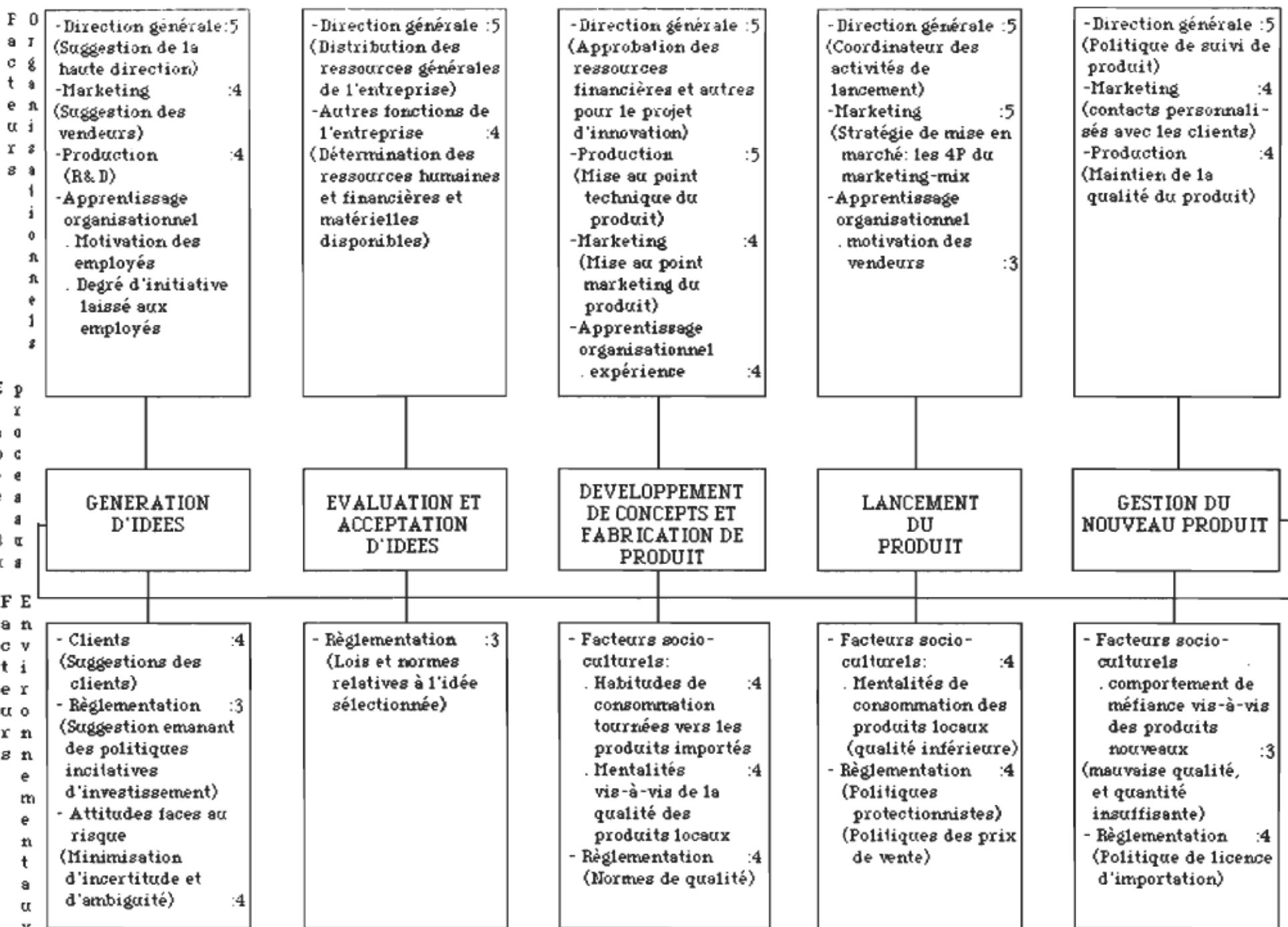
Par ailleurs, cette analyse nous a permis de constater que le processus observé est plus que séquentiel: il existe plusieurs itérations et interactions entre les diverses étapes du processus à tel point qu'il serait difficile de les délimiter individuellement. Notons qu'une telle constatation a été faite par Urban et Hauser (1980, 1987), Dholakia (1987) dans leurs modèles du processus d'innovation de produits ainsi que Chaussé et al (1987) dans son étude empirique sur la P.M.E manufacturière québécoise.

Il est donc à constater que les P.M.E manufacturières rwandaises suivent un même processus d'innovation de produits. Celui-ci est de type séquentiel et ces principales étapes recoupent celles de notre schéma théorique telles que la génération d'idées, l'évaluation et la sélection d'idées, la fabrication et le lancement du produit. Toutefois, le nombre d'étapes réalisées et l'importance de chacune d'entre elles varie selon le type de développement adopté. Ainsi, le processus est long pour les cas d'innovation absolue alors qu'il l'est moins dans les cas d'ajout ou de modification de produits.

Par ailleurs, soulignons que la P.M.E manufacturière rwandaise évolue dans un contexte environnemental et organisationnel qui lui est spécifique et à ce titre, son processus d'innovation est soumis à l'influence d'un tel contexte.

V.3.3. L'importance relative de certains facteurs organisationnels et environnementaux sur le processus d'innovation de produits observés dans les P.M.E manufacturières rwandaises.

Référence faite au schéma théorique de la figure 2, il nous a été possible de montrer ; comme l'ont déjà fait d'autres études antérieures (Crawford, 1977; Cooper, 1988); que certaines variables tant de l'environnement interne (fonctions de l'entreprise) qu'externe (certains facteurs socio-culturels, la réglementation) jouent un rôle relativement important au sein des différentes activités du processus d'innovation réalisées par les P.M.E manufacturières rwandaises (tableau 29).



LEGENDE: 1: très peu important; 2: peu important; 3: assez important; 4: important; 5: très important

### V.3.3.1. Les facteurs organisationnels

Au niveau de l'environnement interne, nos résultats (tableau 29) indiquent que les fonctions de direction générale, de marketing et de production de même que le niveau d'apprentissage en matière d'innovation exercent une influence déterminante sur les activités de développement et de lancement de nouveaux produits au sein des P.M.E manufacturières rwandaises (tableau 29, l'ordre d'importance est de quatre points et plus sur une échelle de cinq).

#### V.3.3.1.1. La fonction de direction générale.

La fonction de direction générale est en amont et en aval de ces activités; elle fait partie des sources principales d'inspiration d'idées de nouveaux produits; elle constitue le centre de décision pour la sélection de ces idées; elle assure la distribution des ressources humaines, financières, matérielles et autres indispensables au développement de ces idées-produits; elle agit comme coordinateur des activités du lancement (soit en les réalisant elle-même ou en déléguant ses pouvoirs à la fonction du marketing); elle assure le suivi des nouveaux produits (elle-même ou par délégation de pouvoirs aux fonctions de marketing et de la production). Notons que, pour toutes ces activités, la fonction de direction générale est jugée très importante (tableau 29, cinq points) par la majorité des entreprises visitées. Ceci n'est d'ailleurs pas étonnant vu qu'au sein de la P.M.E, cette fonction cumule tous les pouvoirs et quand bien même il y a délégation, celle-ci n'est que très partielle.

Il est donc normal que son action sur les dites activités soient déterminantes, ce qui a été d'ailleurs souligné par certains spécialistes des fonctions de l'entreprise comme Baron, 1971; Mahe, 1988.

### V.3.1.1.2. La fonction marketing.

La fonction de marketing, dans le cas où elle existe, est perçue par les entreprises visitées comme exerçant une influence importante (tableau 29, quatre points) sur leurs diverses activités du processus d'innovation de produits. De par sa relation directe avec le marché, cette fonction constitue une bonne source d'inspiration d'idées de nouveaux produits; elle assure la mise au point marketing du nouveau produit surtout qu'il s'agit souvent d'adapter un concept de produit étranger au contexte rwandais (emballage, étiquetage en langue nationale); elle est au cœur de la stratégie de mise en marché du produit (détermination du réseau de distribution, des moyens publicitaires et de promotion); elle participe aux activités de suivi du produit (contacts permanents et personnalisés avec les clients et indirectement avec le marché (concurrents)).

Il faut donc souligner, comme l'ont fait Pettigrew et Turgeon (1985), que cette fonction joue un rôle vital sur ces activités. Notons, toutefois, que la préoccupation de mettre le client au centre des activités des entreprises rwandaises est récente suite à une évolution des pratiques commerciales rwandaises. En effet, jusqu'à très récemment (vers les années 80), c'était plutôt le client qui devait aller vers le vendeur pour chercher de l'information sur le produit et non l'inverse. Ceci est, d'ailleurs, vrai pour la majorité des entreprises africaines (Sauboin, 1985; Abdelali, 1987).

### V.3.3.1.3. La fonction de production.

La fonction de production est perçue, également comme un élément exerçant une influence importante sur les activités de

développement et de lancement de nouveaux produits (tableau 29, quatre points et plus).

Elle agit comme source d'idées (de par ses activités informelles de R&D), participe à la sélection de ces idées (évaluation de des ressources pour répondre aux exigences de ces idées), est au centre de la mise au point technique du produit (procédé de fabrication, technologie et ressources à utiliser, caractéristiques du produit, coût de production, manutention); peut agir au niveau du suivi notamment au niveau du maintien de la qualité du produit.

Même si ces trois fonctions sont perçues comme les plus importantes, il demeure que leur influence des autres fonctions (gestion des ressources humaines, finance et comptabilité) n'est pas pour autant nulle: elles participent à la détermination des ressources humaines, financières et matérielles (en quantité et en qualité) nécessaires à la réalisation de l'idée-produit (tableau 29, quatre points).

Outre l'influence des diverses fonctions sur les activités du processus d'innovation de produits, on peut mentionner celle du niveau d'apprentissage organisationnel.

#### V.3.3.1.4. L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Les résultats de notre étude (tableau 29) ont montré qu'au niveau de l'apprentissage organisationnel, l'expérience acquise au cours des précédentes innovations, le degré d'initiative laissée aux employés, la motivation des employés sont considérés comme étant des facteurs jouant un rôle déterminant sur le niveau d'efforts consacrés aux diverses activités (tableau 29, trois points et plus). Soulignons que

l'élément "expérience" agit au niveau de toutes les étapes: elle facilite la maîtrise des diverses activités du processus relatives à chacune des étapes. Les deux autres éléments interviennent essentiellement au niveau de la génération des idées car elles constituent des catalyseurs à l'apport de nouvelles idées de produits de la part des employés. Tout ceci peut être expliqué par le fait que le niveau d'apprentissage organisationnel acquis lors des précédentes expériences contribue à une meilleure orientation des efforts (Cooper, 1989).

Certes, l'influence des facteurs organisationnels tels que certaines fonctions de l'entreprise (direction générale, marketing et production), le niveau d'apprentissage acquis en matière d'innovation est déterminante sur les activités de développement et de lancement de produits réalisées dans les P.M.E manufacturières rwandaises mais elle n'est pas unique. Les entreprises visitées ont, également, mentionné l'influence de certains facteurs environnementaux tels que certains facteurs socio-culturels, la réglementation.

### V.3.3.2 LES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX

Au niveau de l'environnement externe, nos résultats (tableau 29) ont montré que certains facteurs socio-culturels (notamment certaines habitudes de consommation et mentalités à l'égard des produits locaux) et la réglementation sont des facteurs ayant une importante influence sur les activités du processus d'innovation de produits réalisées par les P.M.E manufacturières rwandaises (tableau 29, trois points et plus).

### V.3.3.2.1. Les facteurs socio-culturels.

Bien que ces facteurs étaient difficiles à mesurer, nos résultats (tableau 29) nous ont permis de constater que ces facteurs étaient tout de même considérés, peut être intuitivement, lors des activités de développement et de lancement de nouveaux produits réalisées par les P.M.E manufacturières rwandaises.

Ainsi, notre étude a révélé que la majorité des entreprises visitées (80%) tendent de minimiser toute situation d'incertitude et d'ambiguïté en développant essentiellement des innovations très peu risquées comme la modification des produits de l'entreprise (faibles risques financiers, peu d'impact sur les habitudes de consommation et sur le procédé de fabrication), l'adaptation de concepts étrangers aux réalités rwandaises ou l'achat de licence d'exploitation (très peu de risques technologiques, transfert technologique) ou l'imitation pure et simple des produits étrangers déjà connus du marché (très peu de risques du marché, technologique, habitudes de consommation). Ceci va dans le même sens que les résultats de Maruyama (1984) sur la gestion du risque en matière d'innovation dans le cas des P.M.E des pays en voie de développement.

D'autres facteurs socio-culturels comme les habitudes de consommation et les mentalités vis-à vis des produits locaux exercent exercent une influence majeure sur les activités du processus d'innovation de produits réalisées par les P.M.E manufacturières rwandaises (tableau 29, quatre points). Au Rwanda, ces habitudes de consommation de même que ces mentalités sont plutôt tournées vers les produits importés et sont considérés comme des facteurs importants

notamment lors de la sélection des idées-produits et du développement et de lancement de nouveaux produits (tableau 29, quatre points). Selon les entrepreneurs rencontrés, ces habitudes et mentalités de consommation déterminent la propension à la consommation des produits fabriqués. Soulignons que pour beaucoup de rwandais (entrepreneurs et clients), la qualité des produits locaux est jugée inférieure à celle de produits importés quand bien même ces produits sont identiques. Ceci peut, d'ailleurs, justifier partiellement pourquoi bien d'entreprises rwandaises sont portés à fabriquer des produits sous-contrat de licence de fabrication.

Quant aux comportements généraux vis-à-vis des nouveaux produits, ceux-ci sont marqués par une certaine méfiance à l'égard de nouveaux produits notamment les produits locaux (mauvaise qualité, quantité insuffisante). Il va sans dire que ces comportements jouent un rôle important sur les activités de lancement de nouveaux produits notamment lors des activités de lancement (i.e. au niveau des premières consommations de ces produits) et de suivi du nouveau produit (réactions des clients après les consommations). Les entrepreneurs rencontrés nous ont, alors, affirmé qu'ils considèrent ces comportements lors de leur processus d'innovation en vue de prévoir la consommation de leurs produits même si celle-ci reste incertaine.

Outre ces facteurs socio-culturels (tels que les comportements généraux face aux risques et aux nouveautés, les habitudes et les mentalités de consommation), nous pouvons également mentionner la réglementation dont l'influence n'est pas des moindres.

### V.3.3.2.2. La réglementation.

Selon nos résultats (tableau 29), la réglementation est perçue comme étant un facteur exerçant une influence majeure sur les diverses activités du processus d'innovation de produits réalisées par la majorité des P.M.E manufacturières rwandaises (tableau 29, trois points et plus).

En effet, elle agit au niveau de la génération des idées comme un des incitateurs à générer de nouvelles idées (politique d'investissement), elle aide à la sélection des idées (en spécifiant les lois et les normes relatives à chaque type d'idée), elle participe à la fabrication du produit en spécifiant certaines normes de qualité relatives audit produit et en permettant l'importation des matières nécessaires à sa fabrication (politiques de licence d'importation), elle agit également au niveau du lancement du produit en assurant sa protection contre toute concurrence des produits étrangers similaires et/ou substituts (politiques protectionnistes, politiques de prix de vente).

Il importe de souligner qu'au Rwanda comme ailleurs en Afrique, l'instabilité est caractéristique des réglementations régissant le commerce extérieur de ces pays. Ainsi, par exemple, une politique de licence d'importation libérant l'importation d'un produit (matière première ou secondaire) et l'interdisant l'année suivante peut mettre en péril la survie d'une entreprise (Abdelali, 1987). Ceci semble être le cas des entreprises rwandaises vu que celles-ci importent la majorité des composantes nécessaires à la fabrication de leurs produits. De même, les politiques protectionnistes souvent provisoires et précaires (leur levée n'est pas toujours planifiée) peuvent être, en fin de compte

défavorables à la survie de l'entreprise. Les politiques de prix de vente, orchestrées arbitrairement par le gouvernement, peuvent avoir des répercussions affreuses sur les marges bénéficiaires de ces entreprises d'autant plus que les prix des matières premières ou secondaires (en majorité importées) échappent au contrôle gouvernemental notamment dans l'industrie alimentaire et chimique.

Force est, donc, de conclure que les facteurs environnementaux dont les facteurs socio-culturels (tels que la perception du risque, les mentalités et les habitudes de consommation, les comportements généraux vis-à-vis des nouveautés) et la réglementation exercent une importante influence sur les activités de développement et de lancement de nouveaux produits notamment celles relatives à la génération d'idées, à la fabrication et au lancement du produit. Toutefois, cette influence peut être favorable (par exemple, les politiques d'incitation à l'investissement local, politiques protectionnistes et d'importation, les mentalités et les habitudes de consommation tournées vers les produits étrangers et non locaux). Dans tous les cas, selon la majorité des entreprises visitées (plus de 90%), ces facteurs influencent leurs activités de développement et de lancement de nouveaux produits et sont, à ce titre, considérées et intégrées lors de ces activités.

#### Conclusion.

Il est donc à conclure que les P.M.E manufacturières rwandaises réalisent des développements et des lancements de nouveaux produits lesquels sont à 80% des modifications et des ajouts de produits. L'innovation absolue n'en représente alors que 20%.

Lors de ces développements et lancements de nouveaux produits, ces entreprises réalisent un certain nombre d'activités relatives, d'une part, à l'aspect de la réalisation pré-commerciale (les activités liées à l'identification des sources d'idées, au parrainage interne de ces idées et à la prise de décision) et, d'autre part, à celles liées à l'aspect de la réalisation commerciale (les activités liées à la sélection de l'idée-produit, au développement, au lancement et à la gestion du nouveau produit). Ainsi, les résultats de notre étude ont montré que pour la majorité des entreprises visitées (plus de 70%), les principales sources d'idées sont d'origine autant interne (la haute direction, le personnel) qu'externe (les clients, les membres de la famille élargie du dirigeant). De plus, ces idées émises sont parrainées au niveau interne soit par le dirigeant (90%), soit par les responsables des fonctions de marketing et de production (10%) mais dans tous les cas, la décision relative au choix de l'idée-produit est prise par la personne ayant le plus de pouvoir au sein de l'entreprise i.e. les comités de direction lesquels étaient à la tête des sociétés avec associés (la majorité de notre échantillon, 68%).

Par ailleurs, nos résultats ont montré que cette décision relative au choix de l'idée-produit est arrêté sur base d'un certain nombre de critères de sélection dont les principaux sont le potentiel de marché, la rentabilité du projet et la compatibilité avec les ressources de l'entreprise (humaines, financières et matérielles). L'idée-produit est, par la suite, transformé en produit grâce à des activités de développement lesquels sont à orientation marketing ou technique dépendamment du type de développement de produit adopté par l'entreprise. Ainsi, dans les cas d'ajout ou de modification de produits (80% des cas), ces activités sont à

orientation marketing (tournées vers les besoins du marché) alors qu'elles sont à orientation technique (tournées vers le développement technique) dans les cas d'innovation absolue (20% des cas).

Le produit ainsi développé est, par la suite, lancé sur le marché. Selon la majorité des entreprises visitées (environ 80%), trois facteurs sont perçus comme étant déterminants du moment de lancement: la période de marché propice (demande élevée), le volume critique de produits fabriqués et la disponibilité de ressources (notamment financières et humaines) pour le premier lancement. De plus, ces entreprises ont déclaré privilégier essentiellement deux éléments au niveau des politiques de lancement: la détermination du réseau de distribution et celle de la communication sociale. Ces deux éléments correspondent, d'ailleurs, aux deux des "4P" du marketing mix privilégiés par les P.M.E rwandaises: la place (distribution) et la publicité (communication sociale). Ainsi, d'une manière générale, ces entreprises assurent une distribution indirecte plutôt que directe de leurs produits via des comptoirs de vente et des représentants situés dans les différentes villes du pays (70%) et utilisent la radio comme moyen, par excellence, de diffusion publicitaire ( plus de 90% des cas).

Contrairement aux autres activités citées précédemment (lesquelles sont réalisées dans la majorité des entreprises visitées (70% et plus), celles de gestion du nouveau produit sont effectuées dans seulement 40% des entreprises visitées, essentiellement dans les cas d'innovation absolue. Ces activités, assurent ces entreprises, leur permettent d'avoir un feedback sur la performance de leur nouveau produit grâce à certains

sources d'informations consultées telles que les clients (sondage informel, radio-trottoir), les statistiques sur l'évolution des ventes.

Ainsi, notre observation empirique (basée sur les activités réalisées) nous a permis de conclure que les P.M.E manufacturières rwandaises suivent un même processus dans leurs activités de développement et de lancement de nouveaux produits. Rapprochant cette observation et les schémas théoriques ayant servi de support théorique à notre étude, nous avons pu préciser que ce processus est de type séquentiel et est constitué de plusieurs étapes plus ou moins successifs: la génération d'idées, la sélection de l'idée-produit, le développement du produit, le lancement et la gestion du nouveau produit. Soulignons que ces diverses étapes ont été toutes mentionnées dans les différents modèles de processus d'innovation de produit cités en référence.

Toutefois, il importe de noter que dans le cas de notre échantillon, ce processus est plus que séquentiel car il existe beaucoup d'interactions entre les diverses étapes et bien souvent, en pratique, il arrive qu'on revienne sur une activité sensée terminée pendant qu'une autre est en cours de réalisation. De plus, notre étude nous a permis de constater que les démarches suivies par les P.M.E rwandaises lors de leur processus d'innovation sont plus ou moins longues dépendamment du type de développement de produit adopté. Ainsi, avons-nous constaté que le processus est plus long dans le cas d'innovation absolue car toutes les étapes mentionnées ci-haut y sont effectuées. Par contre, le processus est moins long dans les cas d'ajout ou de modification de produits car certaines étapes mentionnées n'y sont pas réalisées telles que le développement de concepts, la gestion du nouveau produit.

Par ailleurs, notre étude nous a permis de constater que le contexte environnemental et organisationnel dans lequel ont lieu ces développements de nouveaux produits influe sur les différentes activités citées précédemment. Ainsi, dans le cas des P.M.E manufacturières rwandaises, nous avons pu constater que certains facteurs environnementaux tels que les facteurs socio-culturels (les habitudes et les mentalités de consommation, les attitudes face aux risques et aux nouveautés), la réglementation (politiques incitatives à l'investissement, politiques protectionnistes, politiques d'importation et de prix de vente) de même que certains facteurs organisationnels tels que les principales fonctions de ces entreprises (direction générale, marketing et production) ainsi que le niveau d'apprentissage acquis en matière d'innovation jouent un rôle important sur les activités de développement de produits mentionnées. A ce titre, ils sont considérés par la majorité des entreprises visitées (environ 80%) et sont intégrés à leurs activités de développement et de lancement de nouveaux produits.

Bien que toutes ces activités de développement de produits aient ainsi réalisées dans la majorité de notre échantillon, elles ne l'ont pas été sans handicaps et barrières inhérents à chaque type d'activité.

#### V.4 Quelques barrières à l'innovation et implications pour la promotion de l'innovation au sein de la P.M.E manufacturière rwandaise.

De façon générale, le tableau 30 montre que les barrières considérées comme principaux obstacles à l'innovation par la majorité des entreprises visitées sont d'ordre financier, technologique et culturels (tableau 30, trois points et plus).

Tableau 30

## Quelques barrières à l'innovation au sein des PME de l'échantillon

	Génération d'idées	Développement et fabrication	Lancement du produit	Gestion du produit
1. Problèmes de financement	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difficulté de trouver le financement nécessaire à l'investissement 4</li> <li>-Risques financiers relatifs aux innovations trop élevés 4</li> <li>-Absence de supports à l'innovation au sein de l'entreprise 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Insuffisance de ressources financières nécessaires au développement de nouveaux produits 4</li> <li>-Conversions trop coûteuses pour la fabrication du nouveau produit 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Insuffisance de moyens financiers pour assurer la publicité et la promotion du nouveau produit 4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Insuffisance de moyens pour maintenir la qualité du nouveau produit 4</li> </ul>
2. Problèmes techniques	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Faible maîtrise de nouvelles technologies 4</li> <li>-Bouleversement trop important des méthodes usuelles de fabrication 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Première production défectueuses 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Insuffisance de moyens techniques pour assurer la qualité des produits 3</li> </ul>
3. Problèmes culturels	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difficulté de rencontrer les habitudes de consommation tournées vers les produits importés 4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comportement de méfiance vis-à-vis des produits locaux 4</li> </ul>
4. Autres problèmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Insuffisance d'informations 3</li> <li>-Manque d'idées nouvelles 2</li> <li>-Difficulté de faire passer les idées nouvelles 2</li> <li>-Rentabilité insuffisante 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manque d'expertise du personnel de production vis-à-vis des nouveaux produits 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Problèmes d'approvisionnement en matières premières 3</li> </ul>	

Echelle utilisée:

1=	très peu important
2=	peu important
3=	assez important
4=	important
5=	très important

Le fait que les problèmes de financement (difficulté de trouver le financement nécessaire à l'investissement, insuffisance de ressources financières nécessaires à la production, à la promotion du produit) et techniques (faible maîtrise de nouvelles technologies, bouleversement des méthodes usuelles de fabrication) soient de premier ordre (tableau 30, quatre points) est, en bonne partie, dû à leurs ressources limitées.

Cette rareté de ressources, notamment financières, peut également justifier bien d'autres problèmes perçus comme étant importants (tableau 30, trois points) par la majorité des entreprises visitées tels que l'insuffisance (en qualité et en quantité) des informations utilisées (de marché, techniques et autres), l'absence de support (financier, humain et matériel) à l'innovation au sein de la firme, les conversions trop coûteuses nécessaires à la fabrication du nouveau produit (recyclage du personnel de production, utilisation de nouvelles méthodes) ainsi que l'insuffisance de personnel expérimenté en innovation.

Soulignons que les difficultés de ne point trouver les disponibilités financières requises par les premières étapes de mise en œuvre de l'innovation tiennent au fait que souvent les P.M.E ne disposent souvent que d'une crédibilité limitée auprès des banques mais aussi elles tiennent aussi dans l'inadaptation du dispositif financier. Sur ce, Marc (1982), citant une étude française sur les P.M.E innovatrices performantes, évoquent trois raisons. Notons que ces éléments sont également valables dans le cas des P.M.E des pays non développés, particulièrement celles oeuvrant au Rwanda. Il s'agit:

- l'absence de mobilisation de l'épargne privée, probablement à cause de l'inadaptation des circuits financiers;

- le système bancaire est mal adapté à la prise de risque liée à l'innovation, soit par la nature même des prêts consentis qui sont souvent des prêts à terme rapproché.

Tout ceci fait que les P.M.E. sont confrontées à des difficultés inattendues de mise en oeuvre des innovations et bien souvent la raison qui est la plus invoquée pour expliquer l'abandon des projets d'innovation est le manque de moyens financiers beaucoup plus que les problèmes techniques de mise en oeuvre, toutefois pas négligeables.

De plus, au point de vue technique, la plupart de ces entreprises dépendent de l'extérieur car le développement technique de concepts et de produits se fait à l'extérieur de ces entreprises (notamment dans les cas d'ajout et de modifications de produits, soit 80% de notre échantillon). De ce fait, elles possèdent très peu d'informations techniques; sont souvent obligées d'effectuer un bouleversement des méthodes usuelles de fabrication; maîtrisent mal les nouvelles technologies utilisées et parfois, la qualité des premiers produits laisse à désirer.

Quant aux problèmes culturels (tels que la difficulté de rencontrer les habitudes de consommation des clients potentiels, les comportements de méfiance vis-à-vis des produits locaux), ceux-ci peuvent être expliqués par le fait que ces habitudes ont été orientées vers les produits importés suite au système d'économie de traite instauré par la colonisation et pas complètement disparue à l'heure actuelle. De plus, il faut souligner que les premières productions des industries manufacturières locales ont été

défectueuses suite à l'inexpérience et aux problèmes financiers et techniques; ce qui a donné lieu aux mentalités de méfiance vis-à-vis de la qualité des produits locaux. Ces mentalités peuvent être expliquées, selon Rensonnet (1980), par une certaine résistance sociologique au changement. En effet, le choix d'un produit nouveau impose au consommateur la remise en question d'un choix antérieur; le changement des habitudes peut ainsi entraîner un assez long délai "d'apprentissage".

Quant aux problèmes divers tels que les difficultés liées au marché (mauvaise appréciation quantitative du marché, lenteur de réaction de la clientèle, imperfection des produits ou de la technologie utilisée), l'étroitesse du marché local, les problèmes d'approvisionnement en matières, les difficultés liées à la législation en vigueur (instabilité des politiques d'importation et des taux de change), une maîtrise insuffisante de l'information sont perçus comme ayant une importance moyenne (tableau 30, trois points). Plusieurs causes, comme l'ont mentionné Reale et Livian (1980), peuvent expliquer certains de ces problèmes notamment ceux liés au marché. La surestimation du marché peut être expliquée par plusieurs causes: le défaut d'études de marché ou le manque d'outils adaptés à la réalisation d'enquêtes prospectives concernant les nouveaux produits; l'insuffisance de segmentation du marché; l'appréciation erronée des réactions de la concurrence.. Le manque d'idées nouvelles, la difficulté de faire passer les idées nouvelles, la rentabilité insuffisante sont, quant à eux, perçus comme des problèmes de moindre importance (tableau 30, deux points).

La structure légère des entreprises de petite et moyenne dimension constitue un avantage indéniable avec notamment un faible degré de

formalisation et de stratification sociale et une plus grande facilité de communication entre les membres de l'entreprise. Ainsi que le note le rapport Bernier dans le cas des P.M.E. innovatrices françaises, " les problèmes d'organisation interne, d'adaptation des organigrammes aux changements, de répartition des crédits budgétaires sont bien moins redoutables dans une P.M.E que dans une grande entreprise". Remarquons toutefois que si les P.M.E sont plus efficaces que les grandes entreprises dans la mise en oeuvre des innovations, elles se heurtent à pas mal obstacles, aussi bien internes qu'externes.

A la lumière de ces renseignements, nous pouvons dire que les obstacles et les difficultés auxquels se heurtent les expériences d'innovation sont de deux ordres: internes et externes. Ainsi, les résultats indiquent que les difficultés rencontrées dans la majorité des cas sont d'ordre technique ou scientifique, les entrepreneurs mettent en avant les difficultés de financement de "l'industrialisation" ainsi que les difficultés d'ordre interne à l'entreprise.

Face à tous ces obstacles, les entreprises visitées ont proposé quelques voies de solution pouvant être entreprises tant par le gouvernement que par les entrepreneurs eux-mêmes

#### V.5. Suggestions pour favoriser l'innovation au Rwanda.

L'objectif managérial de notre recherche, rappelons-le, est de favoriser la promotion de l'innovation dans les entreprises rwandaises. Tenant compte de cet objectif, nous avons essayé de suggérer quelques voies de solutions.

Bien entendu, l'analyse du processus d'innovation faite dans notre recherche ne peut prétendre avoir couvert et approfondi les obstacles à l'innovation vécues par les entreprises rwandaises, mais elle a quand même permis de ressortir les plus épineux. Et nous pouvons dire que l'encouragement des politiques d'innovations par les pouvoirs publics et par les entrepreneurs eux-mêmes doit notamment se faire par la mise en place d'un environnement plus favorable avec une définition précise des objectifs et des moyens d'aides proposés aux entreprises

Ainsi les entrepreneurs rencontrés ont fait une série de suggestions pouvant influencer directement ou indirectement la promotion de l'innovation dans les entreprises rwandaises (tableau 31).

Il est à constater que les voies de solution proposée par les entrepreneurs réfèrent à trois types d'actions: celles pouvant être entreprises par l'association des entrepreneurs, celles pouvant être menées par chaque entrepreneur individuellement et celles du gouvernement

Au niveau de l'ensemble des entrepreneurs, ceux-ci ont surtout insisté sur la redynamisation de la Chambre de Commerce (90%). Ainsi, celle-ci pourra-t-elle participer au financement de l'innovation en créant un fonds de garantie aux prêts à l'innovation (85%), en organisant des ententes entre les entreprises rwandaises et étrangères en matière d'expertises techniques (60%) et en organisant des compagnes publiques d'information et de sensibilisation sur l'attribut des produits nouveaux (80%)

Tableau 31

Quelques implications pour la promotion de l'innovation au sein des PME manufacturières rwandaises.

	Actions gouvernementales	Actions des entrepreneurs
1. Solutions aux problèmes de financement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmenter le budget alloué au fond de garanties aux prêts bancaires aux PME notamment pour les projets d'innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer un fonds de garantie aux prêts bancaires des PME parrainées par la Chambre de Commerce Nationale</li> <li>- Créer des prix de récompense aux entreprises ayant réalisé le plus d'innovations par année</li> </ul>
2. Solutions aux problèmes techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subventionner les projets de voyage d'échange entre les entrepreneurs locaux et étrangers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser les contacts entre les entrepreneurs locaux et leurs homologues étrangers (via la Chambre de Commerce) pour profiter de l'expertise technique étrangère</li> <li>- Sessions de formation et de recyclage des employés pour améliorer leurs connaissances et expertises face aux innovations introduites</li> </ul>
3. Solutions aux problèmes culturels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise sur pied des normes de contrôle de qualité des produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Battre les produits importés en qualité pour enrayer certains préjugés à l'égard des produits locaux</li> <li>- Campagne d'information et de sensibilisation au public portant sur les attributs des nouveaux produits</li> </ul>
4. Solutions aux autres problèmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser l'exportation pour élargir le marché</li> <li>- Révision des normes d'importation</li> </ul>	

Au niveau de chaque entrepreneur, les personnes interrogées pensent que celui-ci doit surtout agir au niveau de l'amélioration de la qualité des produits offerts (90%) et des compagnes publicitaires en vue d'assurer l'information nécessaire pour stimuler la consommation des produits nouveaux(80%).

Au niveau du gouvernement, les entrepreneurs rencontrés estiment qu'une révision des politiques de financement de l'innovation doit être entreprise (90%). Ainsi, serait-il souhaitable de renflouer le fonds de garantie aux prêts aux P.M.E déjà existant et de réviser les politiques de licence à l'importation très préjudiciables à la production locale des produits nécessitant l'importation de certaines matières premières.

Ces quelques suggestions combinées aux autres émanant des autres études portant sur l'innovation nous ont aidé à formuler d'autres solutions que nous avons présenté sous forme de tableaux synoptiques.

Compte tenu des éléments contenus dans le tableau 32, il apparaît urgent de créer un environnement plus favorable à l'innovation. A cet égard, quatre axes d'intervention nous paraissent plus particulièrement importants:

- mise au point de formules de prêts bancaires mieux adaptées aux conditions particulières de financement des projets d'innovation;
- développement des réseaux d'information à destination des P.M.E et mise en place des cycles de formation des dirigeants intéressés, notamment en ce qui concerne les techniques opérationnelles de gestion;

- encouragement des opérations d'entente entre les P.M.E rwandaises et leurs homologues étrangères pour profiter des expertises techniques détenues par les unes et les autres;
- campagnes d'information et de sensibilisation destinées au public visant à communiquer les attributs de nouveaux produits et à vaincre la résistance sociologique vis-à-vis de ces derniers.

Si l'innovation est une question de foi et de persévérance, il convient que ces vertus soient encouragées. On peut donner penser que toute initiative privée ou publique visant à créer un environnement et des structures plus favorables à l'innovation constitue en facteur moteur de la promotion de l'innovation au sein des entreprises rwandaises.

Tableau 32

Suggestions pour favoriser l'innovation de produits dans les PME manufacturières au Rwanda.

Barrières/ Obstacles	Recommandations		Impacts
	Actions	Instruments	
<u>1. Difficultés d'ordre externe aux entreprises:</u> a. Difficultés liées au marché: - Mauvaise appréciation du marché - Lenteur de réaction de la clientèle - Imperfection des produits ou de la technologie utilisée	<u>Sensibilisation:</u> sensibiliser les entreprises à la nécessité de faire des études de marché <u>Formation:</u> mise en place de cycles de formation des dirigeants intéressés relatifs aux techniques opérationnelles de gestion de l'innovation <u>Assistance:</u> assistance externe sur les éléments d'une bonne gestion de l'innovation (étude de rentabilité politiques de gestion des innovations)	Séminaires, publicité, concours  Séminaire, publication de documents didactiques sur les études de marché et de faisabilité des projets  Consultants et conseillers externes	Permettre aux entreprises d'utiliser des outils de gestion pour analyser et évaluer la rentabilité et la faisabilité de leurs projets d'innovation dans le but d'assurer leur succès

Tableau 32 (suite)

Barrières/ Obstacles	Recommandations		Impacts
	Actions	Instruments	
<p>b. Difficultés liées au manque de moyens financiers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadaptation du dispositif financier</li> <li>- Inexistence de circuits de financement complémentaire de capital-risque</li> <li>- Absence de mobilisation de l'épargne privée</li> <li>- Action positive des sociétés très limitée</li> <li>- Système bancaire mal adaptée à la prise de risque liée à l'innovation</li> </ul> <p>c. Difficultés liées à la législation en vigueur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Législation fiscale mal adaptée aux réalités des innovations (normes d'importation)</li> <li>- Absence de législation de la qualité des produits</li> <li>- Inefficacité de la Chambre de Commerce Nationale</li> </ul>	<p><u>Révision du système bancaire:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mise au point des formules bancaires mieux adaptées aux conditions particulières de financement des projets d'innovation</li> <li>- fournir des garanties aux projets d'innovation: fonds de garantie et sociétés de caution mutuelle</li> </ul> <p><u>Révision des politiques actuelles relatives:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- à l'importation de matières premières;</li> <li>- aux normes de qualité des produits</li> </ul> <p><u>Redynamisation de la Chambre de Commerce Nationale:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- encadrement des entrepreneurs</li> </ul>	<p>DDépartements au sein de toutes les banques chargés exclusivement des PME dont leurs projets d'innovation</p> <p>Etat, entrepreneurs</p> <p>Etat.</p> <p>Organismes publics, entrepreneurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapter les structures des banques aux spécificités des PME</li> <li>- Réduire les risques de financement des projets d'innovation des PME et inciter les institutions financières à fournir des crédits aux innovateurs</li> </ul> <p>Créer un environnement externe favorable à l'innovation</p>

Tableau 32 (suite)

Barrières/ Obstacles	Recommandations		Impacts
	Actions	Instruments	
<p>2. <u>Difficultés d'ordre interne aux entreprises:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- souci excessif des dirigeants de la PME de sauvegarder une totale autonomie</li> <li>- résistance au changement des membres de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coordination de certaines actions ( foires, expositions, voyages d'échange )</li> <li>- formation des entrepreneurs en matière de gestion , notamment celle de l'innovation</li> </ul> <p><u>Amorcer une ouverture à l'entreprise:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- faire appel à des services pour pallier les carences ou le manque d'information en ce qui concerne la compétence technique, les moyens financiers ou la capacité de gestion de l'innovation</li> </ul> <p><u>Information:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assurer une bonne circulation de l'information voire même une négociation destinée à étudier les modalités de compensation des inconvénients inhérents à une innovation</li> </ul>	<p>Séminaires, consultants et conseillers d'organismes publics et privés</p> <p>Campagnes de sensibilisation, séminaires de formation des employés, bulletins d'information</p>	<p>Créer un environnement interne favorable à l'innovation en créant de meilleures conditions internes au développement de produits</p>

## **VI. CONCLUSION GENERALE.**

Rares sont les études ayant porté sur l'innovation de produits dans le contexte des pays en développement et dans le cas particulier du Rwanda. Notre étude a alors amorcé les premiers pas d'investigation sur ce nouveau champ de recherche. Cet apport est d'autant plus importante que, face à un environnement actuel hostile et incertain, l'innovation (entre autres celle des produits) constitue un gage de survie des entreprises, notamment des P.M.E, tant des pays industrialisés que non-industrialisés dont le Rwanda.

Cette étude a donc permis d'élaborer une approche intégrée du processus d'innovation de produits inspirée essentiellement des études émanant des pays développés mais tenant compte des différences économiques, socio-culturels entre le monde développé et non-développé.

Sur le plan théorique, cette étude a permis de décrire le processus de développement et de lancement de nouveaux produits dans les P.M.E manufacturières rwandaises (i.e. les étapes et les activités réalisées), de cerner certains facteurs tant organisationnels qu'environnementaux ayant une importance significative sur lesdites activités du processus et d'identifier certaines barrières à l'innovation dans le cas particulier de ces entreprises. Soulignons que l'originalité de notre étude, par rapport aux autres études antérieures sur l'innovation, réside dans le fait que celle-ci a fait ressortir (en plus de étapes et des activités du processus) l'influence de certains facteurs sur le processus d'innovation. Ces derniers

sont liés au contexte dans lequel ont eu lieu ces innovations. Mentionnons, à titre d'exemples, les facteurs socio-culturels et le phénomène de l'apprentissage organisationnel lesquels influencent, de façon significative, les activités de développement et de lancement de nouveaux produits

L'étude a, également permis de ressortir les difficultés et les obstacles à l'innovation dans les P.M.E rwandaises. Ainsi, avons-nous constaté qu'ils sont essentiellement de deux ordres: externes (difficultés liées au marché, difficultés de financement et difficultés liées à la législation de l'importation en vigueur) et internes (recherche excessive d'autonomie de la part des dirigeants des P.M.E, résistance au changement des membres de l'entreprise). Mentionnons que les difficultés d'ordre externes sont les plus importantes dans les entreprises rwandaises (90%).

Sur le plan pratique, cette identification de diverses composantes du processus d'innovation nous permettra de mieux saisir la pratique de l'innovation au sein des P.M.E manufacturières rwandaises et ainsi de pouvoir sensibiliser tous les acteurs économiques intéressés à assurer la promotion de l'innovation au sein des entreprises rwandaises. C'est dire donc que les conclusions de cette étude nous ont permis de définir des outils stratégiques et opérationnels adaptés aux réalités rwandaises en matière d'innovation et directement utilisables par les entreprises elles-mêmes et le gouvernement rwandais en vue de promouvoir l'innovation au sein des entreprises rwandaises. Ainsi, pourrons-nous dire que nos objectifs ont été atteints même si la validation de nos résultats nécessiterait une étude élargie à la grandeur du territoire rwandais.

En dépit de ces apports, notre étude contient plusieurs limites tant au niveau conceptuel, méthodologique qu'analytique. Toutefois, nous n'en citerons que quelques unes à titre d'exemple.

Au niveau conceptuel, par exemple, la littérature utilisée provient essentiellement des études issues des pays développés alors qu'il aurait fallu utiliser une littérature exclusivement rwandaise ou tout au moins issue des pays en développement. C'est d'ailleurs à ce titre que les variables de recherche retenues se veulent représentatives et non exhaustives.

Au niveau méthodologique, le choix de la méthode d'enquête, du cadre et de la méthode d'échantillonnage englobe certaines nuances pouvant avoir des répercussions sur les résultats de la recherche. L'analyse de cas, par rapport aux autres méthodes d'enquête (par poste, téléphone, observation directe), comporte certains inconvénients. Ainsi par exemple, il est difficile de reporter la totalité des propos des répondants notamment dans le cas des questions ouvertes. De plus, dans notre cas, les répondants ayant refusé de se faire enregistrer, nous avons été contraints de "résumer" ce qui a été dit au risque d'oublier ou de biaiser certains éléments de réponse. Quant au cadre d'échantillonnage, la faible taille de notre échantillon (25) ainsi que la concentration de celui-ci dans une même région du pays (la capitale du pays) constituent des obstacles à la généralisation des résultats (validité externe). Toutefois, le fait que notre échantillon soit concentré dans un même secteur nous permet de généraliser les résultats au sein dudit secteur (validité interne). Soulignons que le facteur "temps" est également une limite à notre étude car il est fort probable que les résultats ne seront pas valables si la même étude était entreprise à un

autre moment de l'histoire. Ainsi, pourrait-on dire qu"à "d'autres temps, d'autres moeurs".

Au niveau analytique, notre analyse a été faite sur base d'interprétations des personnes en charge de certaines fonctions de l'entreprise ayant un impact plus ou moins direct sur le processus de développement et de lancement de nouveaux produits. Ceci peut comporter des biais d'interprétation pouvant avoir des répercussions sur les résultats de notre recherche. Notre analyse a été également basée sur certains éléments émanant des résultats des recherches conceptuelles et empiriques sur ledit processus. Il est à noter que ces recherches ont été faites à un temps donné et qu'il est possible que certains résultats ne soient plus valables au moment où nous les utilisons. Si cela était le cas, il va sans dire que cela aurait des répercussions sur les conclusions de notre étude.

Les résultats, les conclusions et les limites de notre étude nous permettent alors de formuler des avenues pour les recherches futures. La présente étude n'était qu'exploratoire et à ce titre, elle constitue une source potentielle d'hypothèses de recherche.

Ainsi une étude sur l'impact des facteurs organisationnels notamment l'apprentissage organisationnel sur les activités du processus d'innovation au sein des entreprises rwandaises mériterait une attention particulière. Et dans le même ordre d'idées, une étude sur l'influence de la culture sur le processus d'innovation est envisageable. Ces deux recherches permettraient de mieux cerner les variables-clés sur lesquels les

entreprises innovatrices de même que le gouvernement peuvent agir en vue d'assurer le succès de leurs innovations.

D'autres études spécifiques aux diverses obstacles et barrières à l'innovation notés dans le cas des entreprises rwandaises pourraient être envisagées (obstacles internes et externe). Celles-ci permettrait de mieux orienter les efforts fournis en vue d'enrayer ces difficultés. Menées de façon longitudinale, ces mêmes études seraient encore plus concluantes car elles permettraient de faire une comparaison dans le temps de l'évolution de ces problèmes.

Nous avons eu à étudier le processus d'innovation dans le cas du secteur formel et comme avenue de recherche, il serait intéressant de mener la même étude dans le cas du secteur informel notamment celui de l'artisanat lequel rengorge d'immenses potentialités d'innovations. Ainsi, pourrait-on formuler des propositions concrètes pour le développement spécifique de ce secteur très mal encadré dans nos économies africaines alors que celui-ci constitue le principal pilier fondamental de leur existence.

Notre étude a porté exclusivement sur les entreprises oeuvrant dans la capitale du Rwanda. Il serait intéressant d'élargir la dite étude aux autres régions du pays lesquelles connaissent d'autres réalités économiques découlant du fait qu'elles sont moins favorisées que la capitale.

De façon générale, nos résultats nous ont permis d'identifier les divers éléments pouvant aider à comprendre les mécanismes de l'innovation dans les entreprises rwandaises (i.e. les étapes, les activités et les

facteurs ayant une influence significative sur les activités du processus). Ces résultats correspondent , dans une large mesure, à ce qui dit la littérature en général et celle des pays africains en particulier.

Les diverses politiques de promotion de l'innovation au sein des entreprises rwandaises doivent provenir des actions combinées des entrepreneurs eux-mêmes (via la Chambre de Commerce Nationale) et du gouvernement rwandais. Et pour que celles-ci soient efficaces, elles doivent tenir compte des divers éléments intervenant dans le processus d'innovation des entreprises rwandaises (facteurs organisationnels et environnementaux).

En fin de compte, nous espérons que notre recherche aura contribué à mettre en exergue les diverses composantes du processus d'innovation dans les entreprises des pays en développement et en particulier celui des entreprises rwandaises.

**ANNEXE I: Les modèles pris en référence.**

1. Le modèle de Marquis (1969)
2. Le modèle d'Urban et Hauser (1980)
3. Le modèle de Brisoux et a/(1980)
4. Le modèle de Choffray et Dorey (1983)
5. Le modèle de Chaussé et a/(1987)

### MODELE DE D.MARQUIS (1969)

D.Marquis (1969) a développé un modèle du processus d'innovation (de produit, technologie, etc.) constitué de six étapes mais dont la séquence n'est pas toujours linéaire.

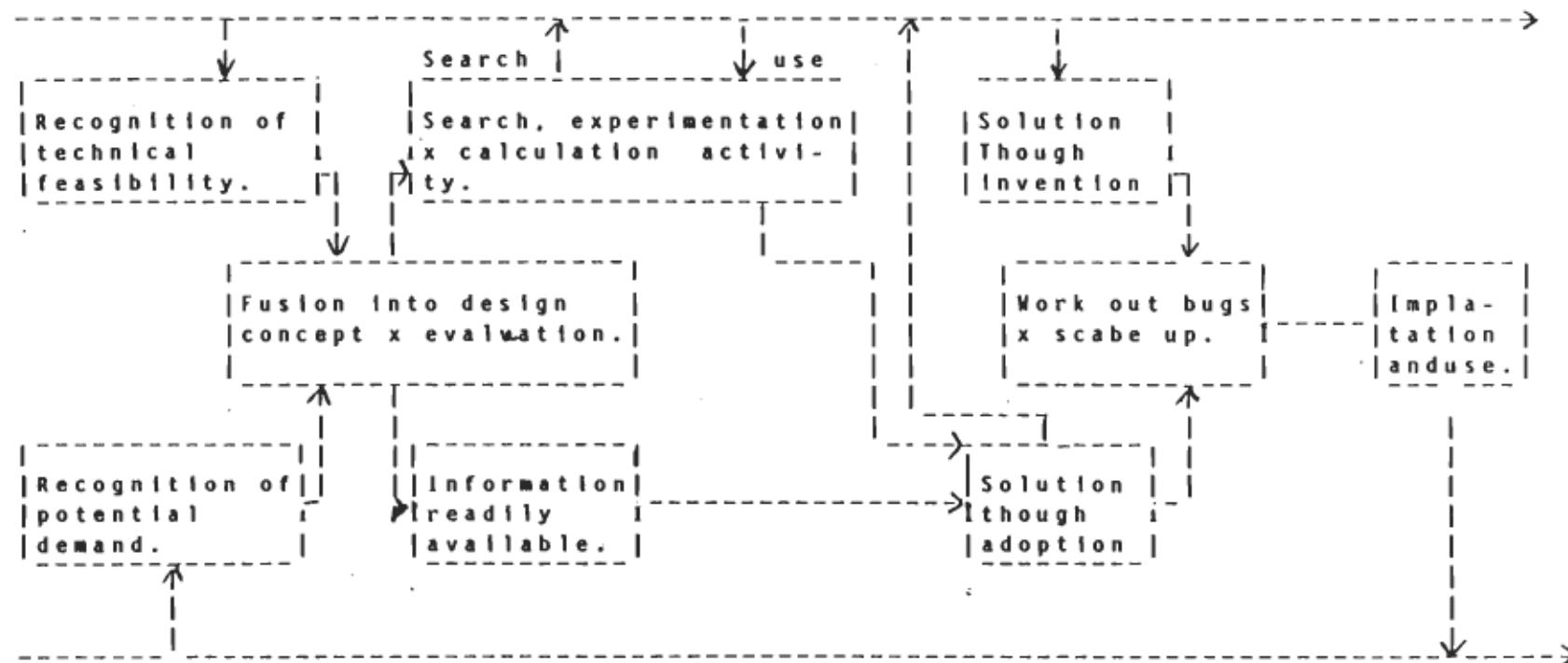


Figure 2: Model of Process Innovation.

Source : D.G. Marquis, "The Anatomy of Successful Innovation", Managing Advancing Technology, volume 1, p. 35-48.

**Le modèle théorique du processus de développement et de lancement de nouveaux produits**

GÉNÉRATION D'IDÉES DE PRODUITS	FILTRAGE DES IDÉES DE PRODUITS				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultats de recherches prospectives sur le marché</li> <li>- Incitations gouvernementales (suggestions)</li> <li>- Informations sur des nouveaux produits provenant d'associations ou de groupes de recherches industrielles</li> <li>- Examen de la structure du marché</li> <li>- Commentaires des clients sur de nouveaux produits potentiels</li> <li>- Orientations (directives) de la haute direction sur les nouveaux produits</li> <li>- Informations provenant du service de recherche et de développement</li> <li>- Suggestion de nouveaux produits par les vendeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considération du potentiel de marché</li> <li>- Compatibilité avec les objectifs de la firme</li> <li>- Compatibilité avec les politiques de la firme</li> <li>- Compatibilité avec l'environnement légal</li> <li>- Compatibilité avec l'opinion publique</li> <li>- Compatibilité avec les capacités financières de la firme (ROI)</li> <li>- Compatibilité avec la structure marketing de la firme</li> <li>- Compatibilité avec les ressources de production de la firme</li> <li>- Avantages comparatifs concurrentiels</li> </ul>				
ÉVALUATION DES IDÉES DE PRODUITS	DÉVELOPPEMENT ET TEST DU PRODUIT				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de l'habileté de production du personnel au niveau du nombre d'employés</li> <li>- Analyse du potentiel de la demande finale</li> <li>- Considérations des effets probables du nouveau produit sur les ventes des produits actuels de la firme</li> <li>- Compatibilité avec l'effort marketing actuel</li> <li>- Disponibilité des matières premières</li> <li>- Analyse de l'habileté de production du personnel au niveau des connaissances des employés</li> <li>- Estimation de la force de vente pour savoir si elle est adéquate</li> <li>- Projection des coûts-bénéfices</li> <li>- Exclusivité du design</li> </ul>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50px; vertical-align: top; padding-right: 10px;"> D é v i k e n g  </td><td style="width: 50px; vertical-align: top; padding-right: 10px;"> Ségmentation du marché Discussions avec les clients potentiels Identification du (des) marché(s) cible(s) Identification des besoins du client potentiel Evaluation du marché potentiel Identification de la concurrence Recherche de la sensibilité au prix </td><td style="width: 50px; vertical-align: top; padding-right: 10px;"> D é v i k e n g  </td><td style="width: 50px; vertical-align: top; padding-right: 10px;"> Conception de différentes alternatives de produit Tests de prototype(s) en laboratoire Evaluation du produit par les vendeurs de l'entreprise Test(s) technique(s) sur le terrain Sélection des meilleures alternatives de produit Production pilote Evaluation des coûts de production </td></tr> </table>	D é v i k e n g 	Ségmentation du marché Discussions avec les clients potentiels Identification du (des) marché(s) cible(s) Identification des besoins du client potentiel Evaluation du marché potentiel Identification de la concurrence Recherche de la sensibilité au prix	D é v i k e n g 	Conception de différentes alternatives de produit Tests de prototype(s) en laboratoire Evaluation du produit par les vendeurs de l'entreprise Test(s) technique(s) sur le terrain Sélection des meilleures alternatives de produit Production pilote Evaluation des coûts de production
D é v i k e n g 	Ségmentation du marché Discussions avec les clients potentiels Identification du (des) marché(s) cible(s) Identification des besoins du client potentiel Evaluation du marché potentiel Identification de la concurrence Recherche de la sensibilité au prix	D é v i k e n g 	Conception de différentes alternatives de produit Tests de prototype(s) en laboratoire Evaluation du produit par les vendeurs de l'entreprise Test(s) technique(s) sur le terrain Sélection des meilleures alternatives de produit Production pilote Evaluation des coûts de production		
LANCÉMENT DU NOUVEAU PRODUIT					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification du produit</li> <li>- Fixation du prix de vente aux clients</li> <li>- Détermination du réseau de distribution</li> <li>- Détermination de la force de vente adéquate pour la vente du nouveau produit</li> <li>- Contrôle de la satisfaction du client</li> <li>- Planification de la communication commerciale</li> </ul>					

Source: Brisoux, J.E., L'innovation de produit dans les P.M.E manufacturières de la Région 04, Trois-Rivières, U.Q.T.F 1981, p.11.

### MODELE DE CHOFRAY ET DOREY (1983)

Choffray et Dorey (1983) ont développé un modèle du processus de développement, évaluation et commercialisation de nouveaux produits constitué de sept étapes.

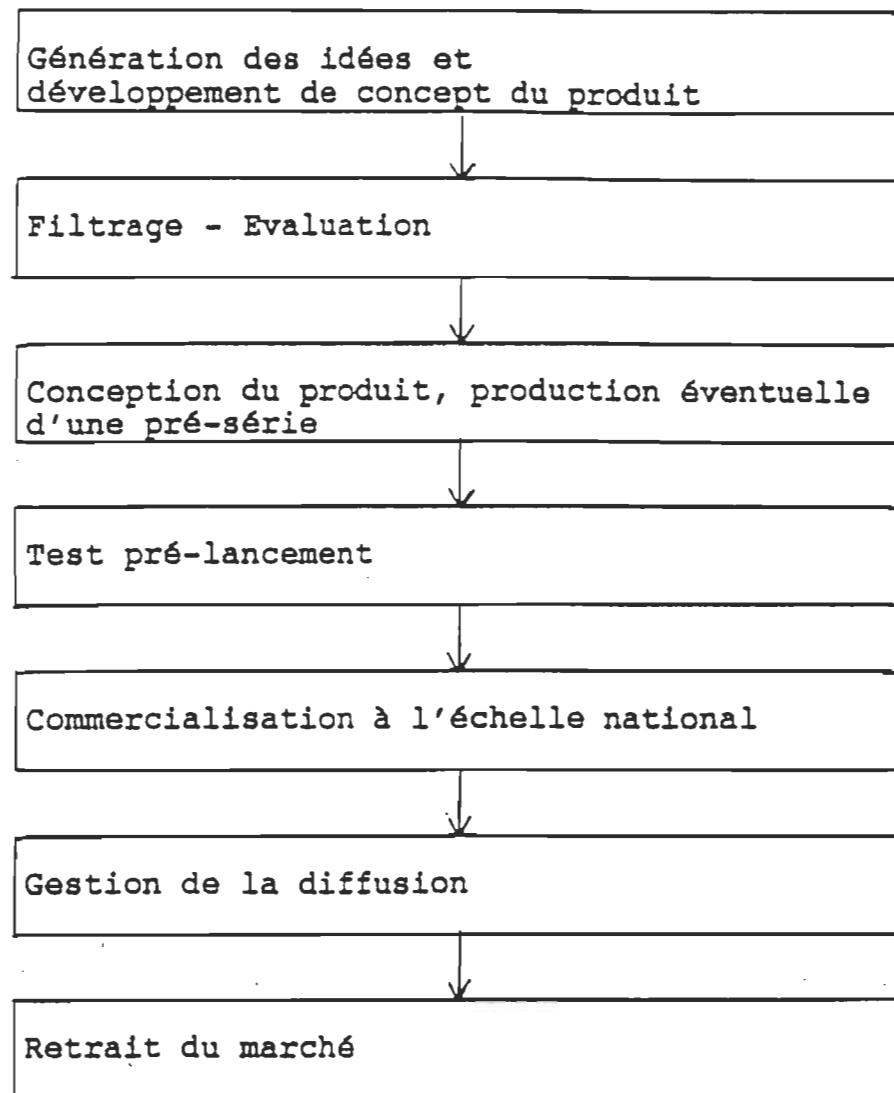
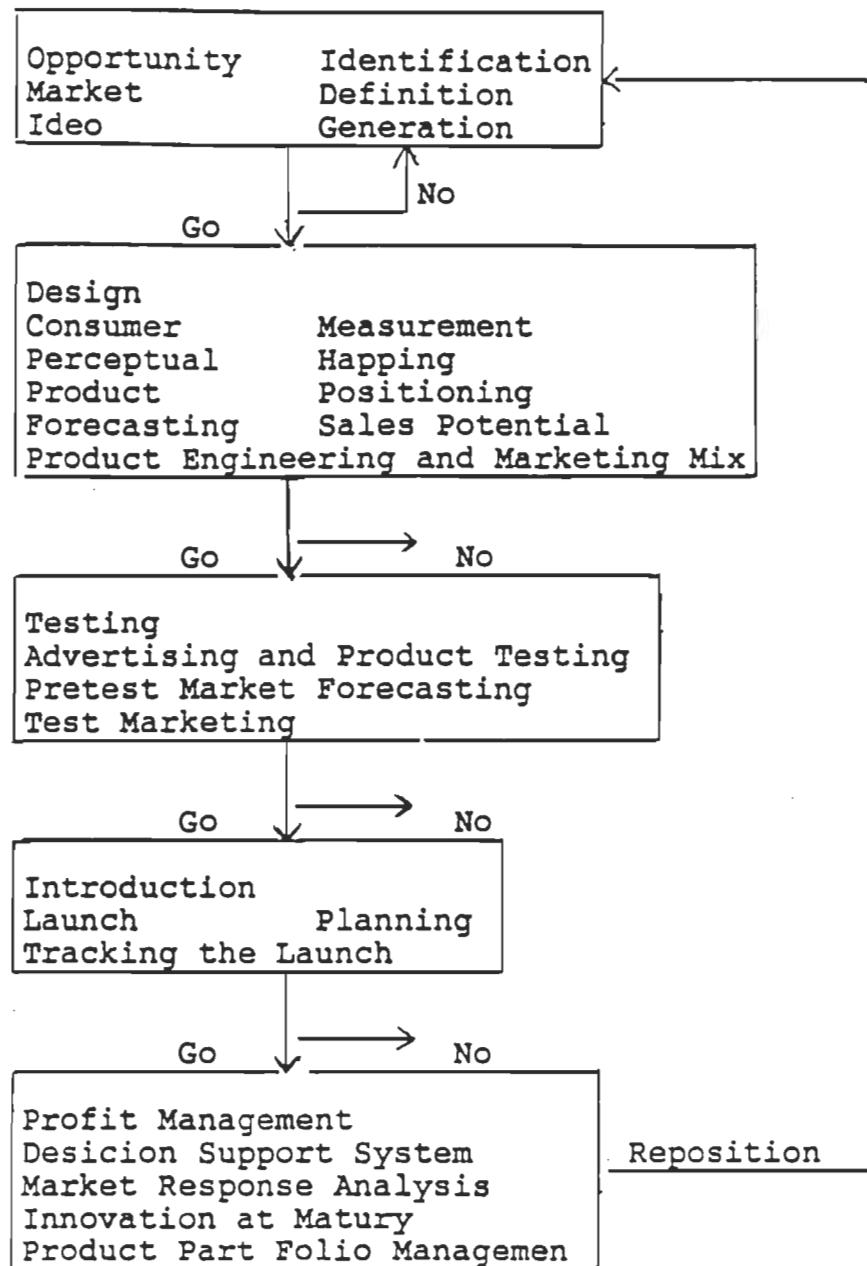


Figure 4: Différentes étapes du processus de développement, évaluation et commercialisation de produits nouveaux.

Source : J.M. Choffray, F.Dorey, Développement et gestion des produits nouveaux, Mc Graw Hill, 1983, p.25.

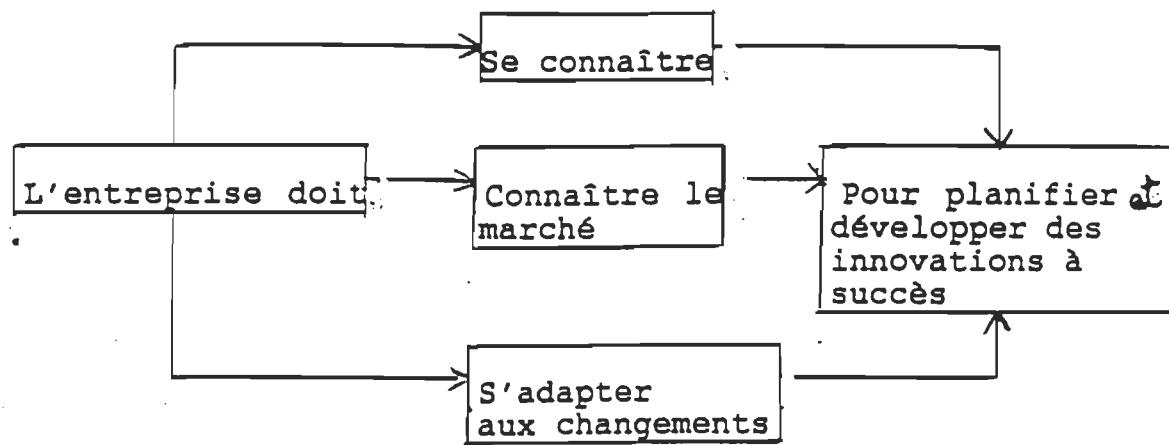
### MODELE D'URBAN ET HAUSER (1980)

Urban et Hauser ont développé un modèle du processus de développement de nouveaux produits et services constitué de cinq étapes.



New Product and Service Development Process.

Source : G.L. Urban & J.R. Hauser, Design and Marketing of New Products, Prentice Hall, 1980, p. 22



### L'INNOVATION ET L'ENVIRONNEMENT

Figure 1: Conditions de départ.

Sources : R. Chaussé et al., La gestion de l'innovation dans la PME, Gaétan Morin, Chicoutimi, 1987, p. 26.

**ANNEXE II: Bibliographie**

## BIBLIOGRAPHIE

- Abdelali, E.E, "Rôle de la petite et moyenne entreprise dans le développement et la création de l'emploi: le cas de l'Afrique", Revue P.M.O., volume 3 numéro 1, p.51-58,p.63
- Abernathy, W.J, et Utterback, J.M, "Pattern of industrial innovation", in Tushman,M.L & Moore, W.L (Eds.): Readings in the management of innovation, Boston, Pitman, 1982, p.97-108.
- Andrews, B., Creative product development: a marketing approach to new product innovation and revitalization, New York, Long Mann, 1975.
- Baron, J., Qui dirige quoi dans l'entreprise? Définition des fonctions, Les éditions d'Organisation, Paris, 1971.
- Barreyre, P.Y., Les stratégies d'innovation dans les M.P.I. Editions Hommes et Techniques, Paris, 1975.
- Barreyre, P.Y., "Typologie des Innovations", Revue française de gestion, Janvier-février 1980, p.10-11.
- Bellehumeur, A. et al., " Le processus d'innovation dans les petites et moyennes entreprises manufacturières du Québec", 34ème Congrès International du Conseil International de la Petite Entreprise, Québec, 1989 du
- Booz, Allen & Hamilton, Management of new products, 4<sup>th</sup> edition, 1968.
- Booz-Allen and Hamilton, New product management for the 1980s, New York: Booz-allen and Hamilton, Inc., 1982.
- Borne, F., Organisation des entreprises, Les éditions Foucher, Paris, 1970.
- Brisoux, J.E., L'innovation de produit dans les P.M.E manufacturières de la Région 04, Trois-Rivières, U.Q.T.R., 1981.

Brisoux, J.E, Boisvert, J.M, Chenier, A.A, Le processus de développement et de lancement de nouveaux produits en milieu industriel: le cas de l'industrie métallique primaire au Québec, Rapport F.C.A.C. ,1980.

Broehl,W.G., "Entrepreneurship in the less developed world" in Kent, Sexton Vesper: Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs, New Jersey, 1982.

Carrière, J.B., Notes de cours: créativité, entrepreneuriat et innovation, U.Q.T.R., automne 1988.

Chaganti, Rojeswarao, Chaganti, Radharao, " A profil of profitable and ot so profitable small business", Journal of Small Business Management, july 1983, vol.21, n°3, p.43-51.

Chaussé, R. et al, La gestion de l'innovation dans les P.M.E, Gaétan Morin, Chicoutimi, 1987.

Chenier, A.A, Le processus de développement et de lancement de nouveaux produits en secteur industriel et plus spécifiquement dans l'industrie métallique primaire, Mémoire de Maîtrise en Sciences, Faculté d'Administration, Université de Sherbrooke, 1980.

Chicha, J., Le management stratégique dans l'entreprise et dans la P.M.E: concepts, méthodes et analyse, U.Q.T.R., Trois-Rivières, 1987.

Choffray, D., Dorey, D., Développement et gestion des produits nouveaux: concepts et applications, McGraw-Hill, 1983.

Conference Board, Colloquium alternatives for economic: complete proceedings of a Conference Board public policy forum, New York: Conference Board, 1981.

Cooper, R.G., "Facteurs de succès des nouveaux produits", Brochure n°14 du projet: Stratégie de développement de l'entreprise, Centre d'Innovation Industrielle, Montréal, 1982.

- Cooper, R.G., "A guide to the evaluation of new industrial products for development", Centre d'Innovation Industrielle, Montréal, 1982.
- Cooper, R.G., " The performance impact of product innovation strategies", European Journal of Market, vol.18, no 5, 1984, p.1-54.
- Cooper, R.G., "L'innovation industrielle dans les P.M.E", L'ingénieur, vol 45, janvier 1985.
- Cooper, R.G., " Selecting wining new product projects: using the NewProd system", Journal of Product Innovation Management, no 2, 1985, p.34-44.
- Cooper, R.G., Winning at new product, Reading, MA: Addison Wesley, 1986.
- Cooper, R.G., " Defining the new product strategy", IEEE Transactions on engeneering management, vol. EM-34, no 3, august 1987.
- Cooper, R.G., " Predevelopment activities determine new product success", Industrial Marketing Management 17, 1988, p.237-247.
- Cooper, R.G., " The new product process: a decision guide for management", Journal of Marketing Management, vol.3, no 3, Spring 1988, p.19-33.
- Crawford, C.M., "Marketing research and new product failure rate", Journal of Marketing, volume 45, numéro 2, printemps 1977, p.51-61.
- Crawford, C.M., " Defining the charter for product innovation, Sloan Management Review, fall 1980, p.3-12.
- Crawford, C.M., " Protocol: new tool for product innovation", Journal of Product Innovation Management, vol. n°2, 1984, p.85-91.
- Crozier, M., The bureaucratic phenomenon, University Press, Chicago, 1964.
- Dahmen, E., Entrepreneurial activity and the development of swedish industry 1919-1939, trans. Axel Leijonhufvud. Homewood, Ill.: Richard D.Irwin, 1970.
- Darmon, R.Y, Petrof, J.V., Laroche, M., Le marketing: fondements et applications, 2 édition, McGraw-Hill, 1982.

- Daudé, B., Roudain, H., Finances et développement de l'entreprise: initiation à la gestion, Editions Ouvrières, 1974.
- Daudé, B., L'entreprise et la recherche, Dunod, Paris, 1967.
- Day, G.S, "A strategic perspective on product planning". In Tushman, M.L., Moore, W.L. (Eds): Readings in the management of innovation, Pitman, Boston, 1982, p.253-272.
- Day, G., "The product life cycle: analysis and application issues", Journal of Marketing, volume 45, Numéro 4, automne 1981, p.60-68.
- Dia, A.L., "Une théorie d'organisation pour la P.M.E sénégalaise". In Le Point Economique, no 29, Chambre de Commerce et d'Industrie du Cap Vert, 1984, p.35-40.
- Dia, A.L., "Quelle stratégie pour la P.M.E sénégalaise?". In Le Point Economique, no 28, Chambre de Commerce et d'Industrie du Cap Vert, 1984, p.17-23.
- Financial Post, Special Report on small Business, 5 avril 1980, p.51-51
- Gerschenkron, A., "A schumpeterian analysis of economic development", Continuity and other essays in history, Cambridge: Havard University, 1968.
- Julien, P.A., Marchesnay, M, La petite entreprise. Principes d'économie et de gestion, Editions G. Vermette, Paris, 1988.
- Hall, E.T., "The silent language in overseas business", Havard Business Review 38/3, 1960, p. 87-95.
- Hedlund, G., Aman, P., Managing relationships with foreign subsidiaries, Västervik: Sveriges Mekanförbund, 1984.
- Hickson, D.J., Hinings, C.R., McMillan, C.J. and Schwitter, "The culture-free context of organisation structure: a tri-national comparison", Sociology 8, 1984, p.59-80.

- Hirigoyen, G., "Caractéristiques des MEI en France", Revue Banque, n°40, juillet 1981, p.855-862.
- Hoffman, R.C., Hegarty, W.H., "A cross-national study of strategic decision influence processes". Presented at the Annual Academy of Management Meeting, San Diego, 1985.
- Hofstede, G., Cultures consequences, Beverly Hill, Cal.: Sage, 1980.
- Hofstede, G., "Cultural dimensions in management and planning", Asia Pacific Journal of Management, January 1984, p.81-99.
- Kao, R.W.Y., Small business management : a strategic emphasis, Holt, Rinehart and Winston of Canada limited, 1981.
- Keegan, W.J., "Multinational scanning: a study of the information sources utilised by headquarters' executives in multinational companies", Administrative Science Quarterly 19/3, 1974, p.411-421.
- Kluckhohn, F.R., Srodtbeck, F.L., Variations in value orientations, Evanston, Ill: Row, Petreson, 1961.
- Kotler, P., Marketing management : analysis, planning and control, Prentice-Hall, 1976.
- Kotter, J.P., "What effective general managers really do", Harvard Business Review, Nov-Dec. 1982, p.156-167.
- Koffi, K.D., La création d'entreprises privées par les nationaux en Côte d'Ivoire depuis 1960, Editions CEDA, Abidjan, 1983.
- Lambin, J.J., Peeters, R., La gestion marketing des entreprises, Presses Universitaires de France, Paris, 1977.
- Lambin, J.J., Le marketing stratégique: fondements, méthodes et applications, McGraw-Hill, 1986.

Laurent, A., "The cultural diversity of western conceptions of management", International Studies of Management and Organizations 13/1-2, 1983, p.75-96.

Mahe, B., La gestion du personnel dans les petites et moyennes industries, Economica, Paris, 1988.

Makuza, C., Les facteurs internes pouvant influencer la propension à l'innovation de produits dans les P.M.E manufacturières, Mémoire de Maîtrise en Sciences, Département d'Administration et d'Economique, U.Q.T.R., 1985.

Marc, F., "De la difficulté d'innover dans les P.M.I", Revue Française de Gestion, juin- juillet- août 1982, p.62-66.

Marquis, D.G., "Anatomy of successful innovations". In Tushman, M.L., Moore, W.L (Eds): Readings in the management of innovation, Pitman, Boston, 1982, p.42-50.

Maruyama, M., "Alternative concepts of management: insights from Asia and Africa", Asia Pacific Journal of Management, January 1984, p.100-111.

Midgley, D.F., Innovation and product planning, John Wiley & Sons, New York, 1977.

Miller, R.E., Entreprises et innovation: étude comparative de seize entreprises sidérurgiques européennes et américaines, Presses Universitaires de Grenoble, 1975.

Ministère de l'industrie et de l'artisanat, Rapport du ministère: 1988, Kigali, 1989

Ministère des Finances et de l'Economie, Code des Investissements du Rwanda, édition 1989, Kigali, 1989.

Ministère des Finances et de l'Economie, Economie rwandaise, vingt-cinq ans d'efforts, 1962-1967, Gouvernement rwandais, Printerset, Kigali.

- Ministère du Plan, Situation économique du Rwanda: 1988, Kigali, 1989.
- Mintzberg, H., Structure in fives: designing effective organizations, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983.
- Mintzeberg, H., Le pouvoir dans les organisations, traduit par Paul Sager, Montréal: Agence d'Arc, 1986.
- Morin, P., "Réponses au refus du produit nouveau", Revue Française de Gestion, janvier- février 1980, p.113-120.
- Mueller, R.K., L'entreprise et la gestion de l'innovation, Publ-Unum, 1972.
- Montgomery, D., Urban, G.I., Glenn, Management science in marketing, Prentice-Hall , 1969.
- Neck, P., Le développement des P.M.E dans les pays en voie de développement: politiques et programmes, BIT, 1981.
- Ngirabatware, A., Mead, T., La structure des taux d'intérêts au Rwanda, Document de travail n°3, Direction générale de la politique économique, Kigali,1987.
- Ngirabatware, A., Murebya, L., Mead, T., Les moyennes et grandes entreprises du secteur manufacturier privé : étude diagnostique et impact des techniques économiques, Document de travail n°9, Gouvernement rwandais, Kigali,1988.
- Nugawera, La prise en charge des activités de promotion de petites et moyennes industries de l'artisanat au Rwanda, document de travail, gouvernement rwandais, Direction générale de la politique économique, Kigali, 1988.
- Nowotny, O.H., "American vs. European management philosophy", Harvard Business Review, March-April 1964, p.101-108.
- Organisation de Coopération et de Développement Economique (O.C.D.E), L'innovation dans les petites et moyennes entreprises, O.C.D.E, Paris,1982. -

- O'Meara, J. T. Jr, "Selecting profitable products", Harvard Business Review, jan-fev., 1961.
- Pessemier, E.A., Root, H.P., "The dimensions of new product planning". In Tushman, M.L., Moore, W.L. (Eds): Readings in the management of innovation, Pitman, Boston, 1982, p.383-393.
- Pettigrew, D., Turgeon, N., Lessard, J.P., Les fondements du marketing moderne, Montréal: McGraw-Hill, 1985.
- Perrier, Chéron et Zins, Recherche en marketing: méthodes et décisions, Gaétan Morin, Montréal, 1987.
- Planque, B., Innovation et développement régional, Economica, Paris, 1983.
- Reale, Y., Livian, Y.F., "Des structures favorables à l'innovation", Revue Française de Gestion, janvier 1980, p.107-112.
- Ressonnet, J.P., "Le contrôle de lancement", Revue Française de Gestion, janvier-février 1980, p.10-11.
- Rothberg, R.R., Corporate strategy and product innovation: second edition, Free Press, 1981.
- Rothwell, Freeman, Horsley, Tervis, Robertson, Townsend, "SAPPHO updated- Projet SAPPHO Phase II", Research policy, n°3, 1974, p.258-291.
- Rothwell, R., Zegveld, W., Innovation and the small and medium sized firm: their role in employment and economic change, Frances Pinter Publ., 1982.
- Sallenave, J.P., La P.M.E face aux marchés étrangers, Editions Gaétan Morin, Chicoutimi, 1978.
- Sauboin, M., "Le management des entreprises en Afrique: dimensions spécifiques de la formation des cadres et de la négociation", Gestion 2000, volume 4, numéro 4, 1985, p.51-70.
- Schein, E.H., Organizational culture and leadership, San Francisco: Jossey Bass, 1985.

- Schneider, S.C., "Strategic formulation: the impact of national culture", Organization Studies 10/2, 1989, p.149-168.
- Scoot, B., Strategies of corporative development, Havard Business School, 1971.
- Slevin, D.P., "The innovation boundary: a specific model and empirical results", Administrative Science Quarterly 16, 1971.
- St Raymond, P., "Gérer l'innovation pour la favoriser", Revue Française de Gestion, septembre-décembre 1985, p.155-160.
- Spitz, A.E., Product planning, Anerback Publisher, 1972, 423p.
- Tollah,H., Les barrières à la création d'entreprises et le réseau d'affaires des entrepreneurs en Côte d'Ivoire, Mémoire de Maîtrise en Sciences, Département d'Administration et d'Economique, U.Q.T.R., 1990.
- Urban, G.L., Hauser, J.R., Design and marketing of new products, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980.
- Urban, G.L., Hauser, J.R., Dholakia, N., Essentials of new product management, Prentice-Hall, Inc., Englewood cliffs, New Jersey, 1987.
- Utterback, J., Hill, C., Technological innovation in a dynamic economy, Pergamn Press, 1980.
- Utterback, J.M., "Innovation in industry and diffusion of technology". In Tushman, M.L., Moore, W.L. (Eds): Readings in the management of innovation, Pitman, Boston, 1982, p.29-41.
- Valla, J.P., Organisation et structure en marketing industriel, tome 1, 1979.
- Vihari, F., "Innovation en matière de développement d'entreprises nouvelles". In Neck, P., Le développement de petites entreprises: politiques et programmes, BIT, Geneve, 1981.
- Wallenstein, G.D., "Concept and pratice of product planning", American Management Association, 1968.

Wallin, T.O., "The international executive baggage: cultural values of the American frontier", MSU Business Topics, Spring 1972, p.49-58.

Watanabe, S., Technology, marketing and industrialisation : Linkages between large and small enterprise, New Dehli, Mac-Millan, 1983.

Wong, Y., "Critical path analysis for new product planning", Journal of marketing, Vol.38, octobre 1964.

**ANNEXE III: LE QUESTIONNAIRE**

**INFORMATEUR PRINCIPAL:**

1- Nom \_\_\_\_\_

2- Poste \_\_\_\_\_

3- Téléphone \_\_\_\_\_

**CHAPITRE I: IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE****a. Profil de l'entreprise.**

- Nom \_\_\_\_\_

- Adresse \_\_\_\_\_

- Sous-secteurs d'activités

1. Industries alimentaires, boissons et tabac
2. Industrie du textile, de l'habillement et du cuir
3. Industrie du bois et fabrication d'ouvrages en bois
4. Fabrication du papier, imprimerie et édition
5. Industrie chimique et fabrication des produits chimiques
6. Fabrication des produits minéraux non métalliques
7. Industrie métallurgique de base
8. Fabrication d'ouvrages en métaux, de machines et de matériel
9. Autres industries manufacturières

- Statut de l'établissement:

1. Etablissement unique
2. Siège social



## 3. Filiale

- Propriété:

1. Rwandaise

2. Etrangère

3. Mixte

- Forme légale:

1. Propriétaire unique

2. Société avec associés

3. Société avec associés

- Age de l'entreprise

- Nombre d'employés

  b. Environnement de l'entreprise- Identification du (des) produit(s) de l'entreprise.

Nom du Produits	Ventes (en % du total des ventes)	Age des produits	Nombre des modèles	Part de marché
1. ____				
2. ____				
3. ____				
4. ____				
5. ____				

    - Innovations de produits antérieures.

a. Avez-vous effectué un ou des changement(s) dans l'un ou

plusieurs de votre (vos) produit(s) durant les cinq dernières

années?

oui\_\_\_\_\_ non\_\_\_\_\_

b. Si oui, précisez quel type de changement:

1. Modification du (des) produit(s) actuel(s) de l'entreprise
2. Ajout de (s) produit(s) nouveau(x) produit(s) pour l'entreprise
3. Introduction de(s) nouveau(x) produit(s) pour l'entreprise et l'industrie.

c. Quelle est la personne qui a pris cette (ces) décision(s) de changement(s) dans le(s) produit(s)?

1. Propriétaire-dirigeant de l'entreprise
2. Comité de direction de l'entreprise
3. Cadre de l'entreprise
4. Responsable d'un service de l'entreprise
5. Autre, spécifiez:\_\_\_\_\_

d. Donnez les objectifs poursuivis avec le(s) changement(s) dans le(s) produit(s). Précisez leur importance à l'aide de cette échelle.

1: très peu important      2: peu important  
 3: modérément important      4: important 5: très important

1. Maintenir les ventes actuelles
2. Augmenter les ventes/ part du marché
3. Diminuer les coûts de production
4. Conquérir de nouveaux clients/ marchés
5. Diminuer les délais de production
6. Autres, spécifiez:\_\_\_\_\_

e. Justifiez le choix de vos objectifs:

---



---

**CHAPITRE II: ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'ENTREPRISE.**

- Clients.

a. Quel type de clients desservez-vous?

- 1. consommateurs finaux
- 2. Consommateurs intermédiaires
- 3. Les deux



b. Sont-ils des entreprises (en moyenne):

- 1. Privées
- 2. Publiques
- 3. Les deux



c. Préciser leur taille (en moyenne)

- 1. Petite (moins de 50 employés)
- 2. Moyenne (50-100 employés)
- 3. Grande (plus de 100 employés)



d. Sont-ils (en moyenne):

- 1. De nouveaux clients
- 2. Des clients acquis après la fondation de l'entreprise
- 3. Des clients acquis peu après la fondation
- 4. Autres, spécifiez: \_\_\_\_\_



e. Où sont-ils situés (en moyenne):

- 1. Dans votre préfecture
- 2. Dans d'autres préfectures, spécifiez: \_\_\_\_\_
- 3. A l'extérieur du pays, spécifiez: \_\_\_\_\_



f. Quels produits achètent-ils? \_\_\_\_\_

- Les concurrents.

Profil de la concurrence.

a. Combien de concurrents avez-vous par produit? \_\_\_\_\_

b. Sont-ils des entreprises:

1 Des petites (moins de 50 employés)?

2 Moyennes (50-100 employés)?

3 Grandes (100 employés et plus)?

c. Sont-ils (en moyenne)

1 Des entreprises indépendantes?

2 De filiales?

3 De sociétés-mères?

d. Où sont-ils situés?

1 Dans votre préfecture

2 Dans d'autre(s) préfecture(S); spécifiez: \_\_\_\_\_

3 A l'extérieur du Rwanda, spécifiez: \_\_\_\_\_

e. Pouvez-vous qualifier leur situation financière:

1 Bonne

2 Moyenne

3 Mauvaise

f. Quels sont leurs principaux produits? \_\_\_\_\_

Structure de la concurrence

a. Est-ce qu'il existe un leader au niveau des prix et/ou autres caractéristiques de votre (vos) produit(s) sur le marché (votre entreprise ou un concurrent)?

oui \_\_\_\_\_ non \_\_\_\_\_

Si oui, de qui s'agit-il? \_\_\_\_\_

b. Parmi vos principaux concurrents, y-en-a-t-il qui ont des projets de développement de nouveaux produits?

oui \_\_\_\_\_ non \_\_\_\_\_

Si oui, de qui s'agit-il? \_\_\_\_\_

c. Sur quoi s'exerce la concurrence dans votre marché?

Précisez l'importance de chacune des caractéristiques mentionnées pour la vente de votre (vos) produit(s)?

Répondre à l'aide de cette échelle.

1: Très peu important      2: Peu importante

3: Modérément importante      4: Importante      5: Très importante

Caractéristiques	Concurrencer vos compétiteurs	Permettre à vos concurrents de vous concurrencer
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service après vente</li> <li>- Qualité/ fiabilité du produit</li> <li>- Prix</li> <li>- Conditions de crédit</li> <li>- Délai de livraison</li> <li>- Image de marque</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion et publicité</li> <li>- Produit fabriqué sur mesure</li> <li>- Effort des vendeurs</li> <li>- Caractère stratégique du produit pour le client</li> <li>- L'adoption d'un autre produit entraînerait des conversions coûteuses pour les clients</li> <li>- Autres, spécifiez: _____</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
--	--

- Les fournisseurs

- a. Combien de principaux fournisseurs avez-vous?
- b. Est-ce que vos fournisseurs vous offrent-ils des matières premières spécialisées?

oui \_\_\_\_\_ non \_\_\_\_\_

Si oui, lesquelles? \_\_\_\_\_

- c. Pouvez-vous estimer l'importance stratégique de vos fournisseurs à l'aide de cette échelle?

1: Très peu important      2: Peu important

3: Modérément important      4: Important      5: Très important

Noms de fournisseurs 1 _____ 2 _____ 3 _____	Importance stratégique _____ _____ _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	---	--

d. Est-ce que vos principaux fournisseurs occupent-ils une situation d'oligopole ou de monopole sur le marché?

Noms des fournisseurs	Situation sur le marché	
1_____	_____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2_____	_____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3_____	_____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

e. Pouvez-vous estimer le degré de dépendance de votre entreprise par rapport à vos principaux fournisseurs à l'aide de cette échelle?

1: très peu dépendant 2: peu dépendant

3: modérément dépendant 4: dépendant 5: très dépendant

Noms des fournisseurs	Degré de dépendance	
1_____	_____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2_____	_____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3_____	_____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

f. Est-ce que vos principaux fournisseurs ont-ils une influence sur l'innovation de vos produits?

oui\_\_\_\_\_ non\_\_\_\_\_

Si oui, dites pourquoi?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Réglementation

a. Est-ce qu'il ya des facteurs de la réglementation qui auraient influencé la décision d'innover dans votre entreprise?

oui\_\_\_\_\_ non\_\_\_\_\_

b. Si oui, dites lesquels?

---

---

c. Pourquoi?

---

---

d. D'après vous, quel a été le mécanisme qui a amené à établir cette réglementation?

---

---

**CHAPITRE III: ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL DE L'INNOVATION DE PRODUITS.**

- Capacités de fabrication.

a. Quelles ont été les principales capacités de votre organisation qui ont permis de supporter l'innovation de produits réalisés?

---

---

b. Comment avez-vous calculé la rentabilité de ce produit?

---

---

c. Quelle était, d'après vous, la nature du risque associé à ce projet d'innovation de produit(s)? Précisez son envergure à l'aide de cette échelle.

1: faible

2: moyen

3: majeur

Nature du risque	Envergure du risque	
1. Technologique		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. De marché		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. Financier		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. Autre, spécifiez:		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

e. Comment avez-vous financé ce projet d'innovation?

1. Pourcentage du financement interne?
2. Pourcentage du financement externe?
3. Echéance du financement?

f. Quelles sont les principales forces au niveau de la fabrication

qui ont permis de supporter votre innovation ? \_\_\_\_\_

- Capacités de mise en marché.

a. Quelles sont les principales capacités de mis en marché de votre entreprise qui ont été utilisées pour développer votre innovation?

1. Personnel de vente
2. Qualité de produit
3. Réseau de distribution
4. Flexibilité de l'entreprise
5. Suivi des concurrents
6. Autre, spécifiez: \_\_\_\_\_

b. Quelles sont les principales forces au niveau de la mise

en marché qui ont permis de réaliser votre innovation

de produits? \_\_\_\_\_

- Capacités managériales.

a. Quels sont les principaux aspects managériaux qui ont été utilisés pour développer votre innovation de produits?

1. Motivation
2. Récompenses
3. Style de gestion
4. Système de contrôle
5. Autre, spécifiez: \_\_\_\_\_



b. Quelles sont les capacités distinctives de votre organisation

que vous avez développé au cours des années?

1. D'ordre financier
2. Mise en marché
3. Fabrication
4. Managériale
5. Autre, spécifiez: \_\_\_\_\_



c. Pour ceux que vous retenez, spécifiez votre réponse.

---



---

**CHAPITRE IV: PROCESSUS D'INNOVATION DE PRODUITS.**

a. Etapes du processus

- Lorsque vous avez décidé de développer et lancer un nouveau produit, quelles sont les étapes effectuez-vous? Précisez leur séquence (s'il y en a).

---



---

b. Génération d'idées

- Lorsque vous avez introduit un(des) nouveau(x) produit(s) qui a suscité l'(les) idée(s) du(des) nouveau(x) produit(s)?

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. Le dirigeant de l'entreprise  | <input type="checkbox"/> |
| 2. Un cadre de l'entreprise  | <input type="checkbox"/> |
| 3. Une autre entreprise  | <input type="checkbox"/> |
| 4. Un client   | <input type="checkbox"/> |
| 5. Un fournisseur  | <input type="checkbox"/> |
| 6. Un vendeur de l'entreprise  | <input type="checkbox"/> |
| 7. Un organisme externe de R&D   | <input type="checkbox"/> |
| 8. Une réglementation gouvernementale  | <input type="checkbox"/> |
| 9. Autre, spécifiez: _____   | <input type="checkbox"/> |
| <p>- Pour les initiateurs de ces idées de nouveaux produits, dans quelle mesure utilisent-ils ces sources d'informations pour générer ces idées? Précisez à l'aide de cette échelle.</p> |                          |
| 1: jamais 2: rarement 3: modérément 4: souvent 5: très souvent   |                          |
| 1. Les résultats de la R&D effectués dans la firme   | <input type="checkbox"/> |
| 2. Les résultats de la R&D des organismes externes   | <input type="checkbox"/> |
| 3. Les connaissances et l'expertise du personnel de la firme concernant le( les) produit(s) actuel(s) de l'entreprise.   | <input type="checkbox"/> |
| 4. Le personnel de la vente  | <input type="checkbox"/> |
| 5. Des fournisseurs  | <input type="checkbox"/> |
| 6. Des concurrents   | <input type="checkbox"/> |
| 7. Des clients   | <input type="checkbox"/> |
| 8. D'autres entreprises  | <input type="checkbox"/> |
| 9. Des revues spécialisées   | <input type="checkbox"/> |
| 10. D'autres médias (journaux, radio,...)  | <input type="checkbox"/> |
| 11. Expositions industrielles  | <input type="checkbox"/> |
| 12. Des associations industrielles   | <input type="checkbox"/> |

13. Des consultants

14. Autres sources, spécifiez:

- Est-ce que l'idée originale a-t-elle subi des modifications?

oui \_\_\_\_\_ non \_\_\_\_\_

- Si oui, lesquelles? \_\_\_\_\_

- Quelles sont les personnes qui ont contribué à ces modifications au niveau technique? \_\_\_\_\_

- Quelles sont les personnes qui ont contribué à ces modifications au niveau marketing (marché)? \_\_\_\_\_

c. Critères de sélection

- Quels ont été les principaux critères de sélection des idées de nouveaux produits?

1. Potentiel de marché

2. Objectifs de l'entreprise

3. Politiques de l'entreprise

4. Limites des ressources de l'entreprise:

- ressources humaines

- ressources financières

- ressources de production

5. Environnement légal

6. Structure marketing de l'entreprise

7. Rentabilité du projet

8. Avantages comparatifs de l'entreprise

9. Autre, spécifiez: \_\_\_\_\_

d. Développement de nouveau(x) produit(s)

- Pourriez-vous relater les principales phases de développement interne (avant lancement) de votre(vos) nouveau produit(s)?

- Au niveau technique,

1. Comment a-t-on concrétisé le concept au niveau technique au sein de l'entreprise? \_\_\_\_\_

- 2.. Comment l'a-t-on amené à un format commercial? \_\_\_\_\_

3. Est-ce que les procédés de fabrication nécessitaient une modification du procédé de fabrication existant?

oui\_\_\_\_\_ non\_\_\_\_\_

4. Si oui, quels types de modifications? \_\_\_\_\_

5. Quelle était leur envergure? Précisez à l'aide de cette échelle:

1: faible      2: moyen      3: majeur

6. Comment a-t-on financé ces modifications?

1. Financement interne

2. Financement externe

3. Les deux

7. Est-ce qu'il y a des tests de laboratoire?

oui\_\_\_\_\_ non\_\_\_\_\_

8. Combien de temps cette mise en place de la production a-t-elle pris? \_\_\_\_\_

9. Quels ont été les imprévus? \_\_\_\_\_

- Au niveau marketing,

1. Avez-vous conçu ou adopté le design?

2. Dans un cas ou dans l'autre, quelles ont été les principales étapes de conception ou d'adaptation? \_\_\_\_\_

3. Est-ce qu'il y a eu des modifications du design tel que conçu initialement?

oui\_\_\_\_\_ non\_\_\_\_\_

4. Si oui, quels types de modifications? \_\_\_\_\_

5. Quelle a été l'envergure de ces modifications?

Précisez à l'aide de cette échelle:

1: faible      2: moyen      3: majeur

6. Quelle a été la nature des tests de marché qui ont été faits avant l'introduction du produit? \_\_\_\_\_

- Quelles ont été les principales difficultés que vous avez rencontrées:

1- au niveau de la conceptualisation de l'idée? \_\_\_\_\_

2- au niveau de la mise en place du système de production du nouveau produit? \_\_\_\_\_

3- au niveau du pré-lancement? \_\_\_\_\_

e. Lancement du nouveau produit.

- Quels ont été les facteurs déterminants du moment de lancement? \_\_\_\_\_

- Sur quelle base avez-vous déterminé votre politique de distribution? \_\_\_\_\_

- Est-ce que cela a-t-il impliqué un changement dans votre réseau de distribution existant? \_\_\_\_\_

- Comment avez-vous déterminé le prix de votre produit? \_\_\_\_\_

- Comment avez-vous déterminé les éléments publicitaires et/ou promotionnels? \_\_\_\_\_

- Quelles ont été les principales difficultés que vous avez rencontré au niveau du lancement du produit? \_\_\_\_\_

f. Gestion du nouveau produit.

- Quels ont été les principaux outils que vous utilisez pour suivre l'évolution des produits?

1. Les ventes du produit

2. Les marges de profit

3. Autres, spécifiez: \_\_\_\_\_

- Etes-vous satisfait de l'évolution de votre(vos) produit(s)?

oui \_\_\_\_\_ non \_\_\_\_\_

- Dans les deux cas, dites pourquoi? \_\_\_\_\_

- Est-ce qu'il y a eu des imprévus? \_\_\_\_\_

- En quoi ce(s) produit(s) a(ont)-t-il(ils) contribué à la croissance et la rentabilité de votre entreprise?

1. En termes de % de marge de profit

2. En termes d'augmentation des ventes

3. Autres, spécifiez: \_\_\_\_\_

- Comment voyez-vous l'évolution à long terme de ce(s) produit(s) pour le succès de votre entreprise? \_\_\_\_\_

- S'agit-il d'un produit où vous avez des avantages durables?

oui \_\_\_\_\_ non \_\_\_\_\_

- Si oui, lesquels? \_\_\_\_\_

- Comment entendez-vous le garder dans l'avenir? \_\_\_\_\_

- Si il n'y a pas d'avantages à long terme, comment comptez-vous développer d'autres avantages? \_\_\_\_\_

- Quelles ont été les principales difficultés que vous avez rencontré lors de la gestion de l'évolution de votre(s) produit(s)? \_\_\_\_\_

g. Apprentissage organisationnel.

- Par rapport à votre entreprise, pensez-vous que vos objectifs, buts formels, stratégies favorisent-ils l'innovation dans votre firme? Précisez à l'aide de cette échelle: 1: très peu 2: peu 3: assez 4: beaucoup 5: beaucoup plus

- Par rapport à votre entreprise, pensez-vous que les systèmes de formation et éducation des employés favorisent-ils l'innovation? Précisez à l'aide de la même échelle que précédemment

- Et votre système de récompense et motivation? Utilisez la même échelle.

- Et votre style de gestion, d'autorité et mécanismes de contrôle; laissent-ils

une place à l'initiative individuelle?

oui\_\_\_\_\_ non\_\_\_\_\_

- Si oui, pouvez-vous estimer leur influence sur le processus d'innovation dans votre entreprise? Utilisez la même échelle que celle utilisée plus haut

h. L'aspect culturel du processus.

- Selon vous, quelle est l'image qui est associée au propriétaire

d'entreprise par rapport à son nouveau produit?\_\_\_\_\_

- Selon vous, quelle est l'image qui est associée à l'innovateur en général

dans la société rwandaise?\_\_\_\_\_

- Quels sont les principaux éléments culturels qui expliquent l'image de

l'innovateur qu'entretient la société rwandaise?\_\_\_\_\_

- Quels sont les changements culturels en vue d'une meilleure promotion de

l'entrepreneuriat par la P.M.E manufacturière rwandaise?

1. Valeurs ou croyances culturelles

2. Système éducatif familial

3. Système éducatif scolaire/ académique

4. Pratiques commerciales

5. Coutumes

6. Autres, spécifiez:\_\_\_\_\_

- Parmi ces éléments, quels sont ceux qui sont accessibles à des actions

gouvernementales?\_\_\_\_\_

---



---



---

- Suite à cette innovation de produits, vous considérez-vous présentement que:

1. Vous êtes le premier à introduire un nouveau produit

2. Vous attendez que le nouveau produit soit développé  
et lancé par une autre entreprise avant de l'introduire  
dans votre entreprise.

4. Vous attendez qu'il soit développé et lancé par d'autres  
entreprises depuis longtemps avant de l'introduire

5. Autres, spécifiez: \_\_\_\_\_

