UNIVERSITÉ DU BURUNDI
GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI
Dépôt institutionnel officiel
https://repository.ub.edu.bi

Influence de l’innovation sur la compétitivité des banques commerciales burundaises

NKUNZIMANA, André; Sour la direction du : Pr. Alexis BIZIMUNGU

2024
UB, Faculté des sciences économiques et de gestion
https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/967

Document téléchargé depuis le **Grenier du Savoir du Burundi** — https://repository.ub.edu.bi

UNIVERSITE DU BURUNDI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

MASTER EN SCIENCES DE GESTION

==========

INFLUENCE DE L'INNOVATION SUR LA COMPETITIVITE DES BANQUES COMMERCIALES BURUNDAISES

Par :

NKUNZIMANA André

Mémoire

présenté et défendu publiquement en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Marketing et stratégies.

Sour la direction du :

Pr. Alexis BIZIMUNGU

Bujumbura, Avril 2024

IDENTIFICATION DES MEMBRES DU JURY

Président : Dr. Isaac BIZIMANA

Directeur : Pr. Alexis BIZIMUNGU

Lecteur principal : Dr. Eric NSABIYUMVA

DEDICACES

A Dieu le Tout Puissant ;

A mes chers parents ;

A la famille Dr Abel NIBIRANTIZA ;

A la famille Éric EMERUSABE ;

A mes frères et sœurs ;

A tous ceux qui me sont chers.

NKUNZIMANA André

REMERCIEMENTS

Le présent travail est le fruit des efforts de plusieurs personnes, c'est pourquoi, j'aimerais remercier toutes personnes qui ont contribué à sa réalisation.

Je tiens d'abord à exprimer ma très profonde gratitude à mon directeur de mémoire Pr. Alexis BIZIMUNGU, pour sa contribution tant morale que matérielle pour que j'arrive à cette étape de présentation d'un tel travail. Ses précieux conseils et son temps m 'ont été très utiles non seulement dans le cursus de formation mais aussi et surtout dans la vie courante. J'adresse aussi mes remerciements à nos professeurs de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion et aux différents professeurs visiteurs pour leur contribution à ma formation académique.

Ensuite, mes sentiments de gratitudes d'adressent aux différents responsables des banques commerciales burundaises qui m'ont donné accès à la collecte des données propres au présent travail de recherche dans leurs banques. Je voudrais aussi remercier mes parents, mes frères et sœurs, mes amis et connaissances pour leur soutien moral, matériel, et encouragement.

Enfin, je suis très reconnaissant envers toute personne qui, de près ou de loin, a contribué à l'accomplissement de mon travail de recherche, qu'il trouve ici ma profonde gratitude.

RESUME

Cette étude analyse l'influence de l'innovation sur la compétitivité des banques commerciales burundaises sur une période allant de 2019 à 2021.

Les types d'innovations traités dans le cadre de cette recherche sont l'innovation de produits, l'innovation de procédés et, l'innovation organisationnelle. Pour étudier la relation se trouvant entre l'innovation et la compétitivité, l'étude a utilisé les données primaires. Les résultats montrent qu'il existe une forte liaison positive entre l'innovation et la compétitivité des banques commerciales burundaises.

Les résultats montrent aussi que l'innovation de produits et l'innovation de procédés ont un effet positif et significatif sur la compétitivité tandis que l'innovation organisationnelle a un effet positif mais pas significatif sur la compétitivité. Cette étude révèle également que les banques commerciales locales accordent une grande importance à l'innovation que les banques commerciales sous contrôle étranger parmi les stratégies d'obtenir un avantage concurrentiel.

En se référant sur les résultats trouvés, l'étude suggère aux responsables des banques commerciales : (i) de mettre davantage l'accent sur l'innovation, car celle-ci étant un moteur important pour obtenir un avantage concurrentiel ; (ii) d'organiser des formations au profit du personnel de leurs banques sur l'utilité de l'innovation ; (iii) de chercher des conseils chez les maisons de consultance les plus initiées en matière d'innovation ; (iv) de créer un service « innovation » au sein de leurs banques pour augmenter leur visibilité et leur compétitivité. L'étude suggère également aux futurs chercheurs d'étendre le champ de recherche sur d'autres institutions et/ou secteurs notamment l'analyse de l'influence d'innovation sur la compétitivité des institutions de microfinance, des secteurs porteurs de croissance tels que le secteur des industries agroalimentaires, de l'agriculture, de l'hôtellerie et tourisme, etc.

Mots clés : Innovation, compétitivité, avantage concurrentiel, concurrence bancaire, banques commerciales

ABSTRACT

This study analyzes the influence of innovation on the competitiveness of Burundian commercial banks over a period from 2019 to 2021.

The types of innovations covered in this research are product innovation, process innovation and organizational innovation. To study the relationship between innovation and competitiveness, the study used primary data. The results show that there is a strong positive link between innovation and the competitiveness of Burundian commercial banks.

The results also show that product innovation and process innovation have a positive and significant effect on competitiveness while organizational innovation has a positive but not significant effect on competitiveness. This study also reveals that local commercial banks place greater emphasis on innovation than foreign-owned commercial banks among strategies to achieve competitive advantage.

Referring to the results found, the study suggests to managers of commercial banks: (i) to place more emphasis on innovation, because this is an important driver for obtaining a competitive advantage; (ii) organize training for their bank staff on the usefulness of innovation; (iii) seek advice from the most knowledgeable consulting firms in terms of innovation; (iv) create an "innovation" service within their banks to increase their visibility and competitiveness. The study also suggests to future researchers to extend the field of research to other institutions and/or sectors, notably the analysis of the influence of innovation on the competitiveness of microfinance institutions, growth-promoting sectors such as the sector of agri-food industries, agriculture, hospitality and tourism, etc.

Keywords: Innovation, competitiveness, competitive advantage, banking competition, commercial banks

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DES MEMBRES DU JURY i
DEDICACES ii
REMERCIEMENTS iii
RESUME iv
ABSTRACT v
TABLE DES MATIERES vi
LISTE DES TABLEAUX x
LISTE DES GRAPHIQUES ET SCHEMAS xii
SIGLES ET ABREVIATIONS xiii
AVANT-PROPOS xv
INTRODUCTION GENERALE 1
1. Choix et intérêt du sujet 5
2. Problématique 6
3. Hypothèse de recherche 8
4. But de la recherche 8
5. Objectif de l'étude 8
6. Méthodologie de recherche 9
6.1. Techniques pour la récolte des données 9
6.2. Méthodes pour l'analyse des données 9
7. Délimitation de l'étude 9
8. Articulation du travail 10
CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTERATURE SUR LA NOTION D'INNOVATION ET DE LA COMPETITIVITE 11
I.1. Notion de l'innovation 11
I.1.1. Définitions 11
I.1.2. Typologie de l'innovation 12
I.1.2.1. Innovation selon la nature 13
I.1.2.2. Innovation selon l'objet 13
I.1.2.3. Innovation selon le degré de nouveauté introduit 16
I.1.2.4. Innovation selon le temps et la rupture 18
I.1.3. Objectifs d'innovation 18
I.1.4. Enjeux de l'innovation 19
I.1.5. Risques de l'innovation 19
I.1.6. Facteurs facilitant et ceux freinant l'innovation 21
I.1.6.1. Facteurs facilitant l'innovation 21

I.1.6.2. Facteurs freinant l'innovation 22
I.1.7. Caractéristiques de l'innovation 22
I.1.8. Distinction entre l'innovation et ses notions voisines : découverte, invention et créativité 23
I.1.9. Stratégies d'innovation 27
I.1.10. Fonctions de l'innovation 28
I.2. Notion de compétitivité 29
I.2.1. Définition du concept « compétitivité » 30
I.2.2. Caractéristiques de la compétitivité 32
I.2.3. Typologie de la compétitivité 34
I.2.3.1. Compétitivité-prix 34
I.2.3.2. Compétitivité hors-prix 35
I.2.4. Niveaux d'analyse de la compétitivité 35
I.2.4.1. Compétitivité au niveau micro-économique (entreprises) 36
I.2.4.2. Compétitivité sectorielle (une branche d'activité) 37
I.2.4.3. Compétitivité au niveau d'une nation 37
I.2.5. Stratégies de la compétitivité 37
I.2.5.1. Stratégie de domination par les coûts 37
I.2.5.2. Stratégie de la différentiation 39
I.2.5.3. Stratégie de concentration 39
Conclusion du premier chapitre 41
CHAPITRE II : PRESENTATION DES COMPOSANTES DU SYSTEME FINANCIER BURUNDAIS 43
II.1. Présentation du secteur bancaire Burundais 43
II.1.1. Catégorie des banques commerciales burundaises 43
II.1.2. Caractéristiques des banques commerciales burundaises 44
II.1.2.1. Groupements homogènes des établissements de crédits 44
II.1.2.2. Concentration des services bancaires 46
II.1.2.3. Concentration des crédits 46
II.1.2.4. Structure des crédits par terme des banques commerciales du Burundi 47
II.1.2.5. Structure des crédits par secteur d'activité 48
II.1.2.6. Concentration des actifs des banques commerciales burundaises 49
II.1.2.7. Concentrations des dépôts des banques commerciales burundaises 49
II.2. Présentation du secteur de la microfinance au Burundi 50
II.2.1. Concentration des actifs des institutions de microfinance 51
II.2.2. Structure des financements des IMFs par secteur 51
II.2.3. Evolution des dépôts par catégorie d'institutions de microfinance 52

II.3. Présentation des établissements fournissant les services financiers numériques 53
II.4. Présentation du secteur des assurances au Burundi 54
II.4.1. Types de compagnies d'assurance opérant au Burundi 55
II.4.2. Part de l'assurance dans le PIB 57
II.4.3. Densité d'assurance 59
II.4.4. Evolution du chiffre d'affaires du secteur des assurances 59
II.4.5. Parts de marchés par entreprise d'assurances Non Vie et Vie 60
II.5. Présentation des organismes de prévoyances sociales au Burundi 62
II.5.1. Secteur structuré formel 63
II.5.1.1. Secteur Public 63
II.5.1.2. Secteur privé 63
II.5.2. Secteur informel et rural 64
Conclusion du deuxième chapitre 65
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 67
III.1. Population étudiée 67
III.2. Echantillon 67
III.2.1. Caractéristiques de l'échantillonnage dans la population étudiée 68
III.2.2. Techniques d'échantillonnage 68
III.2.2.1. Echantillonnage probabiliste 68
III.2.2.2. Echantillonnage non probabiliste 69
III.3. Techniques de collecte et méthodes d'analyse de données 71
III.3.1. Techniques de collecte des données 71
III.3.1.1. Technique documentaire 71
III.3.1.2. Questionnaire d'enquête 72
III.3.2. Méthodes d'analyse de données 72
III.3.2.1. Méthode analytique 73
III.3.2.2. Méthode synthétique 73
Conclusion du troisième chapitre 76
CHAPITRE IV : ANALYSE DES DONNEES ET DISCUTION DES RESULTATS 77
IV.1. Présentation des résultats de l'enquête 77
IV.1.1. Présentation des taux de réponse 77
IV.1.2. Information générale des banques commerciales visitées et des répondants 77
IV.1.2.1. Forme juridique des banques commerciales visitées 78
IV.1.2.2. Origine des banques commerciales sous l'étude 78
IV.1.2.3. Effectif des employés des banques commerciales de l'étude 79
IV.1.2.4. Sexe et tranche d'âge des répondants 79

IV.1.2.5. Niveau d'éducation et poste du répondant 80
IV.2. Analyse des données récoltées 81
IV.2.1. Types d'innovation 81
IV.2.1.1. Innovation de produits 82
IV.2.1.2. Innovation de procédés 82
IV.2.1.3. Innovation organisationnelle 84
IV.2.2. Compétitivité des banques commerciales 85
IV.2.3. Analyse de régression 86
IV.2.3.1. Résumé du modèle 87
IV.2.3.2. Coefficients de régression 88
IV.3. Discussion des résultats 89
IV.4. Vérification des hypothèses 90
IV.4.1. Influence de l'innovation sur la compétitivité des banques commerciales burundaises. 90
IV.4.2. Place accordée à l'innovation dans les banques locales et les banque sous contrôle étranger 91
IV.5. Limites de l'étude 92
IV.6. Suggestions 92
IV.6.1. Suggestions aux responsables des banques commerciales burundaises 92
IV.6.2. Suggestions pour les recherches futures 93
Conclusion du quatrième chapitre 94
CONCLUSION GENERALE 95
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 97
ANNEXES 102

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Distinction entre l'invention et l'innovation 25
Tableau 2 : Distinction entre la créativité et l'innovation 27
Tableau 3 : Avantages et inconvénients de la stratégie de domination par les coûts 38
Tableau 4 : Avantages et inconvénients de la stratégie de différentiation. 39
Tableau 5 : Catégorie et évolution du nombre d'établissements de crédit 44
Tableau 6 : Critères de groupement des établissements de crédits selon la quote-part du total acti 45
Tableau 7 : Groupements homogènes des banques commerciales burundaises 45
Tableau 8 : Structure des crédits par terme des banques commerciales burundaises (en MBIF et en %) sur la période allant de 2029 à 2021 47
Tableau 9 : Structure des crédits des banques commerciales par secteurs d'activité 48
Tableau 10 : Evolution de la concentration des dépôts par catégorie de banque (en %) 50
Tableau 11 : Concentration des actifs des institutions de microfinance 51
Tableau 12 : Structure des financements des IMFs par secteur 52
Tableau 13 : Evolution des dépôts par catégorie des IMFs (en MBIF) et évolution en % 52
Tableau 14 : Evolution du nombre de transactions à fin 2021 54
Tableau 15 : Entreprises d'assurance Non Vie opérant au Burundi 56
Tableau 16 : Entreprises d'assurance Vie opérant au Burundi 56
Tableau 17 : Entreprises d'assurance Vie opérant au Burundi 57
Tableau 18 : Evolution du taux de pénétration de l'assurance dans son ensemble 57
Tableau 19 : Evolution du taux de pénétration de l'assurance Non Vie 58
Tableau 20 : Evolution du taux de pénétration de l'assurance Vie 58
Tableau 21 : Densité d'assurance au Burundi 59
Tableau 22 : Evolution du chiffre d'affaires du secteur des assurances 60
Tableau 23 : Evolution comparative du chiffre d'affaires des entreprises d'assurances non vie et vie 60
Tableau 24 : Tableau détaillé des banques constitutives de l'échantillon 71
Tableau 25 : Forme juridique de la banque 78
Tableau 26 : Origine de la Banque 78
Tableau 27 : Effectif des employés de la banque 79
Tableau 28 : Sexe et tranche d'âge des répondants 80

Tableau 29 : Niveau d'éducation et poste du répondant 81
Tableau 30 : Innovation de produits 82
Tableau 31 : Innovation de procédés 83
Tableau 32 : Innovation organisationnelle 84
Tableau 33 : Compétitivité des banques 85
Tableau 34 : Résumé du modèle 87
Tableau 35 : Coefficients du modèle 88
Tableau 36 : ANOVA 90
Tableau 37 : Place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles 91

LISTE DES GRAPHIQUES ET SCHEMAS

Graphique 1 : Parts de marchés par entreprise d'assurances Non Vie en 2021 61
Graphique 2 : Parts de marchés par entreprise d'assurances Vie en 2021 62

Schéma

Schéma 1 : Trois niveaux d'analyse de la compétitivité 36

SIGLES ET ABREVIATIONS

AEB	: Association des Employeurs du Burundi
AG	: Assurances Générales
AGICO	: African Gateway Insurance Company
AMD	: Advandced Micro Device
ANOVA	: Analyse de la Variance
ARCA	: Agence de Régulation et de Contrôle des Assurances
ASBL	: Association Sans But Lucratif
ASS	: Afrique subsaharienne
AVIA	: Assurance Vie Incuti n'Abagenzi
BANCOBU	: Banque Commerciale du Burundi
BBCI	: Banque Burundaise pour le Commerce et l'Investissement
BCB	: Banque de Crédits de Bujumbura
BEI	: Banque Européenne d'Investissement
BGF	: Banque de Gestion et de Financement
BHB	: Banque de l'Habitat du Burundi
BIC	: Business Insurance and Reinsurance Company
BICOR	: Burundi Insurance Corporation
BIDF	: Banque d'investissement et de Développement pour les Femmes
BIJE	: Banque d'Investissement pour les Jeunes
BRB	: Banque de la République du Burundi
CEA	: Communauté Est Africaine
COMESA	: Common Market for Eastern and Southern Africa
COOPEC	: Coopérative d'Epargne et de Crédit
COVD-19	: Corona Virus December 2019
CRDB	: Coopertative and Rural Development Bank
DAS	: Domaine d'Activité Stratégique
DTB	: Diamond Trust Bank
EAC	: Ester Africa Community
EGIC-NV	: East Africa Global Insurance Company Non-Vie
ET	: Ecart Type
FENACOBU	: Faîtière Nationale des Coopératives du Burundi
FINBANK	: Finanlease Bank

GAB	: Guichets Automatiques de Billets
IBB	: Interbank Burundi
ICB	: Insurance Company of Burundi
IMF	: Institution de Microfinance
INSBU	: Institut National des Statistiques du Burundi
INSS	: Institut National de Sécurité Sociale
KCB	: Kenyan Commercial Bank Limited
LICB	: Life Insurance Company of Burundi
MBIF	: Millions de Francs Burundi
NV	: Non Vie
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
ONPR	: Office National des Pensions et Risques Professionnels
P.	: Page
PIB	: Produit Intérieur Brut
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
Pr	: Professeur
S.A	: Société Anonyme
SERENITY IC	: Serenity Insurance Company
SFN	: Service Financier Numérique
SM	: Société Mixte
SOCABU	: Société d'Assurance du Burundi
SOCAR	: Société Commerciale d'Assurance et de Réassurance
SOGEAR	: Société Générale d'Assurance et de Réassurance
SPSS	: Statistiques pour les sciences sociales
TIC	: Technologies d'information et de communication
UA	: Union Africaine
UCAR	: Union Commerciale d'Assurance et de Réassurance
V	: Version
VC	: Vie et Capitalisation
%	: Pourcentage
<	: Inférieur
>	: Supérieur

AVANT-PROPOS

Cette étude a été réalisée dans le cadre de Master en Science de Gestion, spécialité en Marketing et Stratégies des Entreprises. Elle porte sur les innovations réalisées par les banques commerciales burundaises sur une période allant de 2019 à 2021.

Les banques commerciales burundaises se trouvent dans un environnement caractérisé par une concurrence très dynamique due à la poussée technologique et à l'augmentation du nombre des institutions financières au Burundi. Cela impacte négativement la pérennité des banques commerciales burundaises et par conséquent, ces dernières doivent adopter des stratégies d'être compétitives sur le marché.

Cette étude porte sur 10 banques commerciales burundaises et elle cherche à comparer la place d'occupe l'innovation au sein des banques commerciales burundaises ainsi que son influence sur leurs compétitivités.

INTRODUCTION GENERALE

Le système économique que nous connaissons s'est construit en plusieurs étapes, durant lesquelles la place et le rôle des banques ont pris de plus en plus d'importance dans notre économie. Leur fonction fondamentale est d'assurer la meilleure allocation possible de l'épargne disponible dans un pays aux agents économiques à besoins de financement[1] (Éric Lamarque & Vincent Maymo, Économie et gestion de la banque, 2015). Selon Olivier Klein (2015) : « sans banques…pas d'économie ». Les banques commerciales jouent un rôle fondamental dans l'économie : elles collectent l'épargne et font des crédits, en servant d'intermédiaire entre les agents disposant de capacité de financement et ceux connaissant des besoins de financement[2].

L'Afrique est un continent qui compte actuellement près de 2 milliards d'habitants, ce qui représente une grande portion de la population mondiale. Cependant, l'Afrique reste le continent le moins bancarisé par rapport aux autres continents. En 2021, le taux moyen de bancarisation en Afrique subsaharienne était situé à 10 %. Ce niveau d'inclusion financière est très faible comparativement au reste de la planète et agit comme un frein considérable à une croissance durable[3].

La pérennité de la croissance économique ne peut pas se faire sans la mise en place d'une infrastructure financière sur laquelle elle peut s'appuyer. Plus les services financiers de base sont disponibles, accessibles et abordables à la population, plus la croissance économique sera forte et distribuée à travers celle-ci (Bank of Africa, 2021).

Une caractéristique commune du secteur bancaire africain est qu'un grand nombre de banques investissent dans des titres d'État au lieu de prêter au secteur privé. Par exemple, en 2011, le crédit au secteur privé représentait en moyenne 78 % du produit intérieur brut (PIB) (contre 132,5 % pour les autres marchés émergents d'Asie de l'Est et du Pacifique).

Avant la crise financière de 2008, le ratio des liquidités par rapport au total des passifs des banques d'Afrique subsaharienne (ASS) était en moyenne d'environ 30 %, tandis que celui des autres pays en développement était d'environ 4 % (Mohammed Amidu, 2020).

[1] Éric Lamarque, Vincent Maymo, Économie et gestion de la banque (2015) Edition Dunod
[2] https://www.lesechos.fr/2015/01/a-quoi-servent-les-banques-1105222 visité le 01/10/2022
[3] https://21ressourcespourlavenir.com/19-inclusion_financiere/ consulté le 21/03/2023

Une économie solide repose sur des fondations solides. Les banques sont l'un des piliers de cette fondation parce qu'elles occupent un rôle central dans toute économie de marché[4].

Le rôle des banques commerciales dans le développement économique repose principalement sur leur rôle d'intermédiaires financiers. À ce titre, les banques commerciales aident à conduire le flux de capitaux d'investissement dans le marché[5].

Au Burundi, le secteur bancaire contribue significativement dans le développement économique du pays. En effet, à fin 2021, les activités du secteur bancaire burundais étaient généralement orientées vers le financement de l'Etat et de l'économie ainsi que dans la fourniture des moyens de paiement. Selon le rapport sur la stabilité financière exercice 2021, les crédits à l'économie du secteur bancaire représentaient 26,7% du PIB en 2021 contre 19,4% en 2020. De plus, les banques commerciales burundaises participent aussi de manière significative à la création d'emploi car le personnel des établissements de crédit s'est établi à 3217 employés en 2021 contre 2714 à fin 2020, soit une augmentation de 18,5 %[6] (BRB, 2021).

Selon Abdoulaye K. & Thierry K. (2018)[7], le faible accès aux ressources de long terme reste un défi majeur pour les banques et représente la contrainte majeure pour le financement des projets de long terme, en particulier ceux d'infrastructures.

Le Burundi est actuellement membre de plusieurs blocs régionaux à savoir : l'UA, la CEA, le COMESA, pour ne citer que cela. Dans le processus d'intégration régionale, la CEA dont le Burundi est membre a déjà franchi l'étape de « Marché Commun », cette étape favorise une libre circulation des capitaux au sein de la communauté. Aujourd'hui, les banques régionales commencent à venir s'installer sur le marché burundais. A ce niveau nous pouvons citer la KCB Bank Ltd, la DTB et la CRDB dont leurs sièges sociaux se trouvent respectivement au Kenya et en Tanzanie. De plus, le Burundi abrite aussi une banque commerciale dont le siège se trouve en dehors de l'EAC, il s'agit de l'ECOBANK d'origine togolaise. Cela révèle un bon indicateur de croissance économique du pays mais également, on ne peut nier la concurrence qui s'en suit au niveau du secteur bancaire.

[4] Microsoft Word - Le secteur bancaire en AFRIQUE de l'Ouest (burkinapmepmi.com)
[5] Rôle des banques commerciales dans le développement économique / condexatedenbay.com
[6] Banque de la république du Burundi, rapport annuel de supervision exercice 2021
[7] Abdoulaye KONATÉ &Thierry KANGOYE, les perspectives économiques en Afrique 2018

Depuis 2017 à 2019, la structure du secteur bancaire burundais était composée de 12 établissements de crédit. Sur une période seulement de trois ans c'est-à-dire de 2019 à 2021, l'effectif des établissements de crédit a passé de 12 à 15 soit une augmentation de 20%.

A fin 2021, le nombre d'institutions de microfinance agréées par la Banque de la République du Burundi s'est établi à 42 Institutions de microfinances (IMF) dont 20 Coopératives d'épargne et de crédit et 22 Entreprises de microfinances, auxquelles s'ajoutent 33 Groupements Financiers Communautaires enregistrés (BRB, Rapport annuel de supervision exercice 2021).

De plus, les services financiers qui étaient à l'apanage des banques commerciales il y a quelques années ont été empiétés par les entreprises de téléphonie mobile. En effet, au Burundi, les services de transfert de monnaie électronique offerts par les sociétés de télécommunication opérant au Burundi évoluent très rapidement. Cela prouve qu'aujourd'hui les concurrents d'une banque ne se limitent plus aux autres banques et institutions financières du même secteur. Il est évident que les sociétés de téléphonie mobile sont devenues également des concurrents directs des banques commerciales burundaises.

Dans une panoplie de mesures élaborées pour accompagner les entreprises dans un environnement concurrentiel, l'unanimité porte sur l'innovation qui est reconnue de nos jours comme un « moteur important de la croissance et du développement économique » (OCDE, 2016). Pour être compétitives et pour faire face à cette concurrence, les banques commerciales opérant au Burundi doivent alors adopter des stratégies allant dans le sens d'innovation.

Le paysage concurrentiel du secteur financier a augmenté et pour qu'une entreprise reste pertinente et compétitive, elle doit proposer des stratégies appropriées pour être compétitive sur le marché. Une de ces stratégies est l'adoption d'une stratégie d'innovation appropriée (Azzam Azmi et al., 2012). Une banque devrait être en mesure de prévoir les tendances futures de la demande du marché et par conséquent, elle doit développer des produits appropriés qui lui donneront un avantage compétitif nécessaire.

Avec l'évolution et la complexité des besoins de la clientèle qui s'observent actuellement, les entreprises en général et les banques commerciales en particulier doivent accélérer le processus d'innovation pour leur pérennité. L'arrivée tardive sur un marché peut engendrer des conséquences dramatiques pour une entreprise (sortir un produit en premier peut générer des parts de marché importantes).

« L'avenir de l'Europe dépend de sa capacité à innover » : Banque Européenne d'Investissement (BEI), Favoriser l'innovation pour rester compétitifs, 2016. Par analogie, nous pouvons dire que l'avenir des banques commerciales burundaises dépend de leurs capacités à innover.

L'innovation peut être vue comme un processus de transformation des idées vers des produits et services nouveaux ou améliorés, qui repose essentiellement sur la génération de nouveaux concepts.

L'innovation est le processus de création de nouvelles idées, pratiques ou nouveaux objets (Asselineau & Piré-Léchalard, 2008). J. Schumpeter précise que l'innovation peut prendre cinq formes : (i) un nouveau produit ; (ii) une nouvelle méthode de production (processus) ; (iii) un nouveau marché ; (iv) une nouvelle source d'approvisionnement (matières premières ou produits semi-finis) et ; (v) une nouvelle organisation managériale.

Selon Chégé (2017) dans son étude sur les pratiques des stratégies d'innovation et l'avantage concurrentiel des banques commerciales kenyanes, la gamme de produits bancaires avait accrue lorsque les banques commerciales adoptent une stratégie d'innovation dans leurs opérations.

Les banques commerciales font face, aujourd'hui aux poussées technologiques et à l'accélération technologique des systèmes productifs des services financiers sur le marché local, dans les pays de la sous-région mais aussi dans le monde entier qui accroissent les exigences imposées par les demandeurs des services financiers. Les banques commerciales burundaises devront être donc en mesure de relever les nouveaux défis de la concurrence internationale surtout par l'innovation.

Ainsi, la question de l'innovation au niveau des banques commerciales burundaises n'est plus un choix qui devrait être remis à demain, mais c'est un enjeu qu'il faudrait développer aujourd'hui.

En tenant compte du rôle des banques commerciales burundaises dans le processus du développement du pays, la contribution dans leurs stratégies allant dans le sens de leur pérennité est primordiale. D'où notre thème de recherche : « **INFLUENCE DE L'INNOVATION SUR LA COMPETITIVITE DES BANQUES COMMERCIALES BURUNDAISES »**

Dans ce travail, nous voulons analyser le comportement des banques commerciales burundaises en matière d'innovation et comment cette innovation contribuent dans la compétitivité de ces banques.

1. Choix et intérêt du sujet

Le choix de notre thème de recherche a été motivé par la volonté d'approfondir les sciences de gestion en générale et les sciences de marketing et stratégies des entreprises en particulier afin de nous préparer à notre future carrière.

L'environnement des entreprises est actuellement devenu très dynamique et concurrentiel. La clientèle est également devenue très exigeante à tel point que pour réussir et être pérenne sur le marché, l'entreprise est obligée de faire face cette complexité de l'environnement et à ses concurrents. Ainsi, l'innovation est devenue un instrument stratégique clé de l'obtention d'avantage concurrentiel dans les environnements turbulents comme le secteur bancaire (Hellen, 2018).

La présente étude vise à analyser comment l'innovation influe[8] sur la compétitivité des entreprises en générale et sur la compétitivité des banques commerciales opérant au Burundi en particulier. Elle possède des intérêts à plusieurs niveaux :

- **Au niveau personnel,** le traitement de ce thème nous a aidés à compléter les théories acquises au cours du cursus académique par la réalité existante sur terrain en ce qui concerne les innovations effectuées par les entreprises.
- **Sur le plan pratique,** cette recherche permettra aux dirigeants des entreprises et aux autres structures de prises de décisions de découvrir la place de l'innovation dans leurs stratégies de faire face à la concurrence. Le secteur bancaire est un secteur où la concurrence est rude. Pour cela, les banques sont obligées de tout faire pour être compétitives sur le marché. Le présent travail sera un outil de référence en matière des pratiques d'innovation comme facteur de compétitivité des banques commerciales.
- **Sur le plan scientifique,** notre travail va constituer une référence aux futurs chercheurs qui s'intéresseront à l'étude des stratégies des entreprises dans un environnement compétitif.

[8] Innovation de produit, de procédé et organisationnelle/marketing

2. Problématique

Partout dans le monde, le secteur bancaire traverse une période caractérisée par des changements radicaux et des changements rapides en raison des impacts influents de l'informatique et des progrès écrasants dans les technologies des télécommunications et le traitement électronique des données (Huang, 2011).

En raison de la transformation technologique, le secteur bancaire a énormément changé et la production de nouveaux produits de qualité est exigée par les consommateurs. Par conséquent, avec l'avènement de changements dans la capacité d'une organisation à bénéficier d'un avantage concurrentiel à long terme dans des environnements en évolution imprévisible, les capacités d'innovation doivent être renforcées et respectées (Sharif & Huang, 2012).

L'économie mondiale se trouve à la croisée des chemins : ralentissement de la croissance, raréfaction des ressources, changement climatique et protectionnisme. Dans ce contexte d'incertitude où toutes les entreprises cherchent à s'adapter et à amorcer de profondes transformations pour survivre, l'innovation s'est imposée comme un des piliers dans la réponse à donner à ce défi. L'OCDE n'hésite pas à qualifier l'innovation de tremplin pour la création d'entreprise et d'emplois et « un moteur de la croissance et du développement économique » (OCDE, 2016).

Plusieurs ouvrages parlent de l'innovation et la compétitivité. Pourtant, la plupart de ces ouvrages insistent beaucoup sur l'innovation et la compétitivité des entreprises industrielles, la compétitivité des pays et celle des régions. De plus, la majorité des ouvrages consultés parlent surtout : (i) de l'innovation de produits ou services, (ii) de l'innovation organisationnelle (ii) de l'innovation de procédés séparément. Rares sont les ouvrages qui portent sur les trois types d'innovation à la fois et qui montrent la contribution de ces derniers dans le secteur bancaire comme « une arme » de compétitivité. Au Burundi, les travaux de recherches déjà réalisés sur l'innovation des entreprises sont encore moins nombreux.

Les banques commerciales burundaises se trouvent dans un environnement concurrentiel et par conséquent, elles ont besoin de beaucoup d'informations sur innovation pour mieux orienter leurs stratégies de compétitivité.

Elles ont aussi besoin de connaitre l'importance de l'innovation dans un environnement concurrentiel comme le secteur bancaire burundais. Il est aussi indispensable de connaitre et, dans une certaine mesure de redresser les pratiques et les habitudes d'innovation des banques commerciales burundaises.

Toutes les banques commerciales ne donnent pas la même place la stratégie d'innovation parmi les stratégies qui leur permettent de tirer un avantage concurrentiel. Cela se remarque par l'existence ou non au sein de l'entreprise du service « innovation » et/ou « recherche et développement (R&D) », et par la proportion inégale en pourcentage du budget alloué aux activités d'innovation chaque année. Les entreprises accordent à l'innovation de plus en plus d'intérêt en investissant davantage dans la conception, la créativité et dans la recherche de nouveaux produits à lancer sur le marché (Bouali, 2018).

L'innovation représente un défi immense pour les entreprises en général et pour les banques commerciales en particulier. Pour rester compétitif, se démarquer devant les concurrents et créer de la valeur au sein de son entreprise, l'innovation est un formidable levier.

Les entreprises dotées d'une stratégie d'innovation alignée sur leurs stratégies d'affaires sont certaines de récolter les fruits de l'innovation. Pourtant, la banque ne peut récolter les fruits de l'innovation si elle n'est pas outillée pour y parvenir. Elle ne peut non plus développer des produits innovants si aucun processus visant à supporter ces projets n'existe en interne. Comprendre les déterminants qui permettraient aux entreprises de croître pourrait les aider à faire face aux défis auxquels elles sont confrontées.

De ce qui précède, découle la question centrale suivante : Les innovations introduites par les banques commerciales burundaises leur permettent-elles d'être compétitives sur le marché ?

De cette question principale de la problématique de notre recherche découlent les questions spécifiques suivantes :

- ✓ Quels sont les effets des innovations réalisées par les banques commerciales burundaises sur leur compétitivité ?
- ✓ La place de l'innovation dans les banques commerciales burundaises est-elle la même pour les banques locales et pour les banques sous contrôle étranger ?

3. Hypothèse de recherche

Sur base de la revue de littérature, deux hypothèses ci-dessous peuvent être établies pour répondre aux questions de recherche :

H01 : La compétitivité n'est pas positivement liée aux trois types d'innovation en l'occurrence l'innovation de produits ou services, l'innovation de procédés et l'innovation organisationnelle.

H02 : La place de l'innovation dans les stratégies d'obtention d'un avantage concurrentiel est identique aussi bien pour les banques commerciales locales que les banques commerciales sous contrôle étranger.

Selon (Azzam M. et al. 2012), la compétitivité peut être très importante pour obtenir de meilleures performances et de meilleurs résultats à terme dans un environnement de concurrence croissante et dynamique.

4. But de la recherche

Le but ultime de cette étude est de comprendre la façon dont l'innovation contribue à la compétitivité des banques commerciales, d'investiguer sur les meilleures pratiques en innovation qui permettraient aux banques de réussir leurs stratégies de faire face à la concurrence.

5. Objectif de l'étude

Pour répondre aux questions de recherche, l'objectif global de cette étude était d'analyser la place de l'innovation au sein des banques commerciales au Burundi, et son influence sur leur compétitivité.

Les objectifs spécifiques de notre étude étaient les suivants :

- ✓ Comparer la place qu'occupe l'innovation dans les banques commerciales locales et dans les banques commerciales sous contrôle étranger parmi leurs stratégies de faire face à la concurrence ;
- ✓ Déterminer l'influence de l'innovation sur la compétitivité des banques commerciales opérant au Burundi.

6. Méthodologie de recherche

L'étude a utilisé une approche descriptive quantitative pour déterminer si oui ou non l'innovation (variable indépendante) peut avoir un impact positif sur la compétitivité (variable dépendante) du secteur bancaire au Burundi. Ainsi, des techniques pour la récolte des données et des méthodes pour l'analyse des données ont été déployées.

6.1. Techniques pour la récolte des données

La technique d'enquête et la technique documentaire ont été principalement utilisées respectivement pour la collecte de données primaires et secondaires

Le questionnaire utilisé dans la collecte des données primaires était composé de quatre parties principales : (i) la première partie comprenait les questions en rapport avec les informations générales de la banque et des répondants ; (ii) la deuxième concernait les types d'innovations pratiquées par les banques commerciales ; (iii) la troisième partie comprenait des questions qui montrent comment l'innovation a affecté la compétitivité des banques commerciales au Burundi ; (iv) la quatrième partie portait sur les question en rapport avec la place de l'innovation au sein de la banque visitée. L'étude a utilisé l'échelle de Likert à cinq points car c'est l'une des échelles les meilleures et les plus fréquemment utilisées pour mesurer les opinions, en raison de sa facilité et de son équilibre (Zikmund, 2000).

6.2. Méthodes pour l'analyse des données

Pour analyser les données récoltées, nous avons utilisé la méthode analytique et la méthode synthétique. La méthode statistique a été également utilisée. Pour cette méthode, nous avons exploité le logiciel des Statistiques Pour les Sciences Sociales (SPSS V.25). La synthèse des données a été présentée sous forme de tableaux, de graphiques et de schémas.

7. Délimitation de l'étude

Plusieurs facteurs clés peuvent rendre une entreprise compétitive et apporter du rendement. Dans la présente étude, nous avons abordé trois principaux types d'innovation trouvés dans la définition proposée par l'OCDE en 2005 sur le concept « innovation ». Il s'agit de : l'innovation de produits ; l'innovation de procédés et l'innovation organisationnelle. Le présent travail se focalisait exclusivement sur la contribution de ces trois types d'innovation dans la compétitivité des banques commerciales au Burundi.

Le travail a été également délimité dans le temps, dans l'espace et dans le domaine :

- **dans le temps,** l'étude analyse les innovations réalisées par les banques commerciales au Burundi sur une période allant de 2019 à 2021 ;
- **dans l'espace,** l'étude se focalise exclusivement sur les banques commerciales opérant au Burundi et qui avaient au moins trois ans de service au Burundi le 31 décembre 2021 ;
- **dans le domaine,** le travail se focalise sur les sciences de gestion.

8. Articulation du travail

En tenant compte de notre problématique et des hypothèses de notre recherche, notre travail porte sur quatre chapitres :

- **le premier chapitre** concerne la revue de la littérature théorique et empirique sur le concept d'innovation et celui de la compétitivité des entreprises ;
- **le second chapitre** présente les composantes du système financier burundais ;
- **le troisième chapitre** fait un cadre méthodologique de la recherche ;
- **le quatrième chapitre** consiste en l'analyse des données, la vérification des hypothèses et la discussion des résultats.

Le travail sera clôturé par une conclusion générale avec des suggestions formulées sur base des résultats issus de l'analyse des données récoltées ainsi que les pistes de recherches futures.

CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTERATURE SUR LA NOTION D'INNOVATION ET DE LA COMPETITIVITE

L'objet de ce chapitre concerne l'explication des notions clés de la recherche à savoir « l'innovation » et la « compétitivité ». Ainsi, le présent chapitre est composé de deux parties à savoir : la notion de l'innovation et celle de la compétitivité.

I.1. Notion de l'innovation

La littérature en sciences de gestion montre que la notion de l'innovation constitue une préoccupation majeure tant pour les chercheurs que pour les praticiens en stratégie et management des organisations. Plusieurs auteurs ont défini l'innovation selon différentes acceptations. Selon Schumpeter (1934), la notion de l'innovation est considérée comme étant absolue et dépendante de certaines variables, tant internes qu'externes à l'entreprise. Selon Miller (1983), la notion de l'innovation se trouve au cœur de toute activité entrepreneuriale. Covin & Slevin (1989) associent la notion d'innovation dans leurs travaux sur l'orientation entrepreneuriale, à la capacité de lancer de nouveaux produits ou services.

Dans cette partie, il a été question de développer les concepts liés à l'innovation tels que : (i) les définitions ; (ii) les type d'innovation ; (iii) les objectifs de l'innovation ; (iv) les enjeux de l'innovation ; (v) les risques liés à l'innovation ; (vi) les facteurs facilitant et ceux freinant l'innovation ; (vii) les caractéristiques de l'innovation ; (viii) la distinction entre l'innovation et ses notions voisines ; (ix) les stratégies de l'innovation et ; (x) les fonctions de l'innovation.

I.1.1. Définitions

Ethnologiquement, le terme « innovation » est un mot d'origine latine « innovare », composé du préfixe « in » qui signifie « dans » et du verbe « novare » qui veut dire « renouveler, inventer, changer ».

Au moyen âge, le terme innovation a été utilisé dans un contexte juridique pour désigner l'introduction d'une nouveauté dans une structure établie.

A partir de la première moitié du 16ème siècle, il s'agissait de « faire preuve d'inventivité en créant des choses nouvelles ». Au 18ème siècle, le terme innovation s'est infiltré dans les domaines de l'industrie et des affaires[9].

[9] BELKAI KOCEILA et BENHAMOU SALIM, « l'innovation comme facteur de la compétitivité dans les entreprises : cas de quelques entreprises Algériennes » Mémoire de master, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2016 p.15.

Plusieurs auteurs ont défini la notion d'innovation, dans leurs travaux de recherches. Ainsi, dans cette recherche nous avons donné la définition de Peter Drucker et celle de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) pour bien capter le sens du terme « innovation » :

Peter Drucker, influencé par Schumpeter, définissait l'innovation dans son ouvrage intitulé « Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles (1985) », comme : « la conception et la réalisation de quelque chose de nouveau, ou encore inconnu et inexistant de manière à établir des conditions économiques nouvelles à partir de la combinaison d'éléments anciens, déjà connus et existants en leur donnant une dimension économique nouvelle. L'innovation constitue alors le lien qui transforme un jeu d'éléments, dont chacun dispose d'une efficacité marginale, en un système intégré puissant ».[10]

L'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit également l'innovation comme étant « la mise en œuvre d'un produit, que ce soit un bien ou un service, d'un processus nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures »[11].

I.1.2. Typologie de l'innovation

Les classements des types d'innovation peuvent être faits sur base de plusieurs critères. Selon BOUALI née RAHALI Amina Souad, le classement des types d'innovation peut être fait en fonction : (i) de la nature ; (ii) de l'objet et ; (iii) du degré de nouveauté introduit par l'innovation. Dans cette partie, nous avons donné les typologies de l'innovation en fonction des critères tels qu'énoncés par BOUALI. De plus, nous avons aussi parlé de l'innovation selon le temps et la rupture.

[10] Mathe. H, Pavie.X, L'innovation, élan du XXIe siècle : Innover dans l'économie de la connaissance et des services, Editions Le Harmattan, 2014, p.11.
[11] Lesourne.J, Randet.D, La recherche et l'innovation en France, édition Odile Jacob, Paris, 2009, P.86.

I.1.2.1. Innovation selon la nature

Selon la nature, l'innovation peut être technologique ou administrative. Ces dernières peuvent être distinguées en fonction du degré de changement par rapport au noyau de fonctionnement de l'entreprise (Cooper, 1998). En effet, « l'innovation technologique se présente comme un ensemble de connaissances et de techniques tandis que l'innovation administrative concerne toute transformation opérée au niveau des dispositifs cognitifs collectifs, permettant à un groupe, par voie d'apprentissage, d'atteindre des objectifs globaux d'efficacité »[12].

Ainsi, l'innovation administrative se manifeste par « des changements de la structure organisationnelle, des procédés administratifs, des techniques de commercialisation et de la gestion des ressources humaines qui sont indirectement rattachés à son activité principale, mais directement rattachés à sa gestion »[13] (Chenier, 1997 ; Cooper, 1998 ; Read, 2000). L'innovation technologique, quant à elle, concerne la fonction technique de l'entreprise et est hautement liée au développement de produits, procédés et équipements (Chenier, 1997).

Cependant, même si ces types d'innovation sont différents, ils sont souvent de nature interactive (Cadix & Point, 2002). En effet, l'innovation technologique s'accompagne généralement de transformations dans l'organisation de l'entreprise. Elle peut donc soit apporter des supports importants et rendre le système organisationnel plus productif, ou soit déstabiliser l'organisation du travail. Par ailleurs, comme l'affirme Ayerbe (2006), l'innovation administrative est souvent indispensable à l'introduction de nouvelles technologies pour assurer ou augmenter l'efficacité de l'implantation[14].

I.1.2.2. Innovation selon l'objet

La définition de l'innovation fondée sur l'objet a connu une évolution importante. En effet, pendant longtemps, l'innovation était considérée dans plusieurs ouvrages comme une perspective technologique. L'OCDE (1991) distingue dans son premier manuel (fortement marqué par une vision industrielle de l'innovation) deux types d'innovation : l'innovation technologique de produit et de précédés.

---

[12] Cadix, A., & Pointet, J.-M., Le management à L'épreuve des changements technologiques : Impacts sur la societe et les organisations. Editions d'Organisation, 2002, p58.

[13] Chenier, A.-A. (1997). Dynamique de I 'apport des facteurs technico-commerciaux à I 'innovation de produit. Thèse de doctorat, Université de Montréal. Ecole polytechnique de Montréal.

[14] Ayerbe. C, Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes : Complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion. Revue Internationale PME, 19(1), 2006, p 9-34.

Par la suite, pour tenir compte de la complexité du processus d'innovation et de la diversité des manières dont les firmes innovent, et dans le souci de mieux couvrir la réalité des entreprises de services et l'innovation non technologique, I'OCDE a proposé en 2005 la définition suivante : «L'innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures »[15].

De cette définition de l'OCDE 2005, découlent quatre principaux types d'innovation à savoir : (1) innovation de produit ; (2) innovation de précédés ; (3) innovation marketing ou innovation de commercialisation et ; (4) innovation organisationnelle

1) Innovation de produit

L'innovation de produit correspond à « l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné »[16]. Le concept de produit inclut à la fois les biens (produits tangibles) et les services (produits intangibles). L'innovation de produit influent positivement sur le niveau des ventes, sur l'augmentation du chiffre d'affaires et a un impact considérable sur l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.

2) Innovation de procédés

Les innovations de procédés consistent en la mise au point ou bien en l'utilisation de méthodes nouvelles de production ou de distribution. Ces méthodes impliquent des modifications sur les techniques et les équipements utilisés pour produire des biens ou des services. Les méthodes de distribution sont celles liées à la logistique de la firme et englobent le matériel, les logiciels et les techniques pour aller chercher les intrants à la source, affecter les approvisionnements au sein de la firme ou livrer les produits finaux.

Les innovations de procédés ont pour objectif l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la production. Elles visent principalement la réduction des prix et des coûts de production ou de distribution, mais aussi l'augmentation de la qualité et le développement de produits nouveaux ou améliorés.

[15] OCDE. (2005). Op cit.
[16] Manuel d'Oslo. (2005). Principes directeurs pour le recueil et L'interprétation des données sur I 'innovation. OCDE, 3eme édition.

Compte tenu de sa contribution économique, l'innovation de procédés a suscité beaucoup d'attention que l'innovation de produits dans la littérature (Reichstein & Salter, 2006[17]; Schilling & Therin[18], 2006).

Ceci dit que ces deux types d'innovations sont essentielles pour la compétitivité des entreprises[19]. En effet, ces deux formes d'innovation vont souvent de pair dans le sens que le développement de nouveaux produits peut conduire une entreprise à mettre en place de nouveaux procédés de production, de même que de nouveaux procédés peuvent permettre la production de nouveaux produits.

3) Innovation de commercialisation

L'innovation de commercialisation fait référence à « l'adoption d'une nouvelle méthode de commercialisation pouvant se traduire par des changements significatifs dans la conception, le conditionnement, le placement, la promotion ou la tarification d'un produit »[20].

En adoptant une innovation de commercialisation, les entreprises ont pour objectif de mieux satisfaire les besoins des consommateurs, d'ouvrir de nouveaux marchés ou de positionner d'une manière nouvelle leurs produits sur le marché afin d'augmenter leur chiffre d'affaires.

L'innovation de commercialisation est fortement liée à l'innovation de produit car les nouvelles méthodes de commercialisation et les études de marchés sont des facteurs favorables à la réussite du développement ou du lancement de nouveaux produits.

4) Innovation organisationnelle

L'innovation organisationnelle est une forme d'innovation liée « aux nouvelles formes d'organisation du travail, aux systèmes de gestion des connaissances, aux méthodes de mobilisation de la créativité des travailleurs, ainsi qu'aux nouvelles formes de relations entre les entreprises et leur environnement économique »[21]. Elle se démontre à travers les individus, les équipes et la gestion, et permet la formation d'une culture innovatrice, ainsi que la réceptivité interne globale de nouvelles idées[22].

[17] Reichstein et Salter, Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms, Industrial and Corporate Change Advance Access, 2006.
[18] Schilling, M., & Thérin, F. (2006). Gestion de l'innovation technologique. Paris, France: Maxima
[19] Schilling, M., & Therin, F., op cit.
[20] Manuel d'Oslo, opcit, P 38.
[21] Manuel d'Oslo, opcit, P 38
[22] Wang, C. L, & Ahmed, P. K., « Leveraging knowledge in the innovation and learning process at GKN ». International Journal of Technology Management, 27(6-7),2004, p 674-688.

L'avantage de cette forme d'innovation est qu'elle permet aux entreprises d'améliorer leur performance en réduisant les coûts administratifs ou de transaction, et par conséquent d'augmenter le niveau de satisfaction au travail, d'accéder à des biens non marchands, comme le savoir extérieur non codifié, ou de réduire les coûts des approvisionnements (Manuel d'Oslo, 2005).

I.1.2.3. Innovation selon le degré de nouveauté introduit

Un autre critère de classification des innovations est le degré de nouveauté de ces dernières. La littérature empirique montre que pour saisir le degré de nouveauté de l'innovation, les chercheurs ont utilisé les concepts d'innovation incrémentale et d'innovation radicale[23].

La distinction entre l'innovation radicale et l'innovation incrémentale se matérialise à travers le niveau de radicalité ou du degré de changement technologique, structurel et stratégique que l'entreprise doit subir pour mettre en œuvre l'innovation en question (Cooper, 1998)[24]. Cette classification reflète donc la diversité dans l'intensité des changements adoptés par les entreprises, et mesurée par référence au degré de nouveauté des résultats obtenus et au risque encouru[25].

1) Innovation radicale

Par définition, on parle de l'innovation radicale lorsque l'entreprise a introduit sur le marché un produit/service ou un précédé entièrement nouveau à la fois pour elle-même et pour son marché.

Par cette définition, Pedersen & Dalum (2004) estiment que l'innovation radicale constitue un changement important qui implique des modifications révolutionnaires de la technologie[26]. Par conséquent, ce type d'innovation crée un degré élevé d'incertitude dans les entreprises et même dans les industries. On s'attend donc à ce que l'effet des innovations radicales soit plus fort sur la performance des entreprises.

---

[23] Roure, L., « Les caractéristiques des champions : Déterminants et incidence sur le succès des innovations ». Recherche et applications en Marketing, 15(2), 2000, p 3-19.

[24] Cooper, J. R. A multidimensional approach to the adoption of innovation. Management Decision, 36(8), 1998, p 493-502.

[25] OSEO. (2006). PME et innovation technologique : Pour une relation plus naturelle. Regards sur les PME n°10, Observatoire des PME, OSEO services.

[26] Pedersen, C. R., & Dalum, B. (2004). Incremental versus radical change: The case of the digital north Denmark program. Paper presented at the International Schumpeter Society Conference. DRUID/IKE Group, Department of Business Studies. Aalborg University. http://www.schumpeter2004.unibocconi.it/papers.php?tric=Pedersen&cric=author&lnvia=SEARCH&lnvia=SEARCH consulté le 17/11/2022

Toutefois, il se remarque que les innovations radicales sont rares. En effet, des recherches déjà effectuées montrent que seulement 10 % des innovations rentrent dans la catégorie des innovations radicales (OCDE, 1991 ; Griffin, 1997 ; cité dans Garcia & Calantone, 2002).

2) Innovation incrémentale

En ce qui concerne l'innovation incrémentale, celle-ci consiste en l'amélioration d'un produit/service ou d'un précédé existant et passe par des changements mineurs ou de petites améliorations des technologies existantes (Manuel d'Oslo, 2004, cité dans Popadiuk & Choo, 2006)[27]. Elle est progressive et cumulative. Son objectif est d'améliorer de façon graduelle les produits, les services, les précédés ou les équipements d'une entreprise pour mieux adapter l'offre aux besoins du marché.

La classification des innovations selon leur degré de nouveauté est importante parce qu'elle permet de différencier les innovations qui introduisent des hauts degrés de nouveauté de celles qui donnent lieu à de légères améliorations.

Cependant, cette classification a des limites qu'il faut mettre en exergue :

- premièrement, la nouveauté d'une innovation est relative et change en fonction du temps car une innovation qui était considérée comme radicale deviendra incrémentale avec le temps au fil et à mesure que la base de connaissance sous-jacente devient plus commune[28] ;
- deuxièmement, une innovation peut être radicale pour une entreprise et apparaitre comme incrémentale pour une autre ;
- troisièmement, la radicalité de l'innovation varie suivant qu'elle a été abordée selon une perspective macroéconomique ou une perspective microéconomique[29].

La perspective macroéconomique mesure comment la caractéristique de l'innovation est nouvelle au monde, au secteur d'activité ou au marché. Dans la perspective microéconomique, la nouveauté de l'innovation est définie du point de vue de l'entreprise ou des consommateurs.

[27] Popadiuk, S., & Choo, C. W., Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? International Journal of Information Management, 26,2006, p 302-312.
[28] Schilling, M., & Therin, F, opcit, p48.
[29] Garcia, R., & Calantone, R., op cit,p 110-132.

I.1.2.4. Innovation selon le temps et la rupture

Les critères « temps » et « rupture » nous amènent à distinguer deux types d'innovation : innovation de continuité et ; innovation de rupture.

1) Innovation de continuité

Correspondant à un degré d'innovation limité, il s'agit de nouvelles références de classification d'innovation consistant en la modification de produits existants.

2) Innovation de rupture

L'innovation est dite de "rupture" lorsqu'elle modifie profondément les conditions d'utilisation par les clients et/ou qu'elle s'accompagne d'un bouleversement technologique.

I.1.3. Objectifs d'innovation

L'innovation est un changement introduit dans un processus de production ayant pour but de mettre sur le marché des produits ou des services qui renferment davantage de valeur pour la clientèle. L'innovation n'est pas une finalité mais un moyen de différenciation avec la concurrence[30] et de faire mieux que ses concurrents. Elle a pour objectifs de :

- ✓ apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise ;
- ✓ remplacer les produits qui sont retirés des circuits commerciaux ;
- ✓ créer une gamme des produits compétitifs ;
- ✓ mettre aux points des produits réducteurs des dangers sur l'environnement ;
- ✓ augmenter et maintenir la part de marché ;
- ✓ ouvrir et adapter de nouveaux marchés ;
- ✓ améliorer la qualité des biens et services ;
- ✓ améliorer les conditions de travail ;
- ✓ abaisser les coûts de production (réduction des coûts salariaux par unité produite, diminution de consommation de matériaux et d'énergie, limitation de taux de rejet, la réduction des coûts de conception des produits) ;
- ✓ contribuer au développement durable ;
- ✓ respecter les prescriptions réglementaires.

[30] BLANCO Sylvie et LELOARNES Séverine, « management de l'innovation », Edition Pearson Education, Paris, 2009, P12.

Les objectifs de l'innovation ci-haut cités ne sont pas standards à toutes les entreprises mais diffèrent selon les besoins de l'entreprise innovante.

I.1.4. Enjeux de l'innovation

Pour perdurer et être compétitif dans un environnement commercial, artisanal ou industriel au niveau local, national ou international, l'innovation constitue une réponse incontournable pour les entreprises, les pays ou toute autre entité économique. Cela s'explique par le fait que les entreprises innovantes :

- ✓ sont plus aptes à maintenir leurs positions concurrentielles sur le marché ;
- ✓ ont une meilleure croissance ;
- ✓ conquièrent de nouveaux marchés ;
- ✓ diversifient leurs activités ;
- ✓ sont plus actives à l'export.

I.1.5. Risques de l'innovation

L'innovation ne va pas sans risque et réciproquement. L'innovation comporte toujours une part de saut dans l'inconnu, synonyme de risque[31].

Généralement, on distingue trois types de risque qui peuvent amener à l'échec une démarche d'innovation : (a) risque technique ; (b) risque commercial et ; (c) risque organisationnelle.

1. Risque technique

Lors des activités d'innovation, il arrive un moment où les caractéristiques du produit ou du service ne soient pas conformes au cahier de charges ou simplement à la performance attendue. Le manque d'information sur la technologie et le manque de compétences techniques sont des obstacles à l'atteinte des performances visées dans les objectifs du projet d'innovation.

Ainsi, si le projet vise à développer un nouveau produit ou à acquérir une nouvelle technologie, il faut donc :

- ✓ avoir recours à la formation ;
- ✓ embaucher un personnel qualifié ;

[31] https://www.fr.adp.com/rhinfo/articles/2012/08/risque-et-innovation.aspx consulté le 18/11/2022

- ✓ s'adjoindre une aide externe (bureau d'étude, conseil, pôle d'innovation) ;
- ✓ faire des essais.

2. Risque commercial

Le marché des out put de l'innovation est presque absent car il n'est pas encore assez mûr. De plus, ses besoins peuvent être mal analysés et la stratégie d'acquisition de parts de marché peut ne pas être efficace. De cet effet, il est indispensable de :

- ✓ procéder préalablement à une étude du marché ;
- ✓ faire des sondages ;
- ✓ bien évaluer la concurrence ;
- ✓ élaborer une stratégie commerciale (avec l'aide éventuelle d'un prestataire).

3. Risque organisationnel

L'entreprise se voit déstabilisée par la nouvelle organisation, par des nouvelles méthodes, par des nouveaux outils. Un manque de souplesse dans l'organisation peut être fatal. Une réglementation peut constituer un obstacle non négligeable à l'innovation. Une coopération mal négociée ou dont le rôle des partenaires n'est pas clairement défini conduit le projet d'innovation à l'échec.

Les réactions du consommateur, des clients ou des circuits de distribution, de la concurrence, du législateur[32] sont autant de freins à la diffusion des idées nouvelles.

Ainsi, pour juguler ces risques, l'entreprise doit :

- ✓ motiver et donner un maximum d'information au personnel ;
- ✓ anticiper la réaction des consommateurs et de la concurrence face aux futurs résultats de l'innovation ;
- ✓ se mettre aux faits réglementaires et normes ;
- ✓ en cas de partenariat, rédiger ou faire rédiger un contrat précis.

[32] Un groupe de personnes engagées dans le lobbying notamment en tant que représentants d'un groupe d'intérêt particulier

I.1.6. Facteurs facilitant et ceux freinant l'innovation

Comme tout autre processus, il existe des facteurs qui facilitent l'innovation et d'autres qui la freinent[33].

I.1.6.1. Facteurs facilitant l'innovation

Le processus d'innovation est facilité par des sources d'information diverses : des sources internes (au sein de la firme), des sources externes provenant du marché, des institutions d'enseignement ou de recherche, et des informations généralement accessibles (BELKAI K. & BENHAMOU S., 2018).

1. Sources internes

Les sources d'information internes sont celles que l'on retrouve au sein de l'entreprise ou du groupe. Selon certaines enquêtes réalisées par l'OCDE, les sources d'information internes à l'entreprise qui sont jugées pertinentes sont celles relatives à :

- ✓ des activités internes de Marketing et de Recherche & Développement (R&D) ;
- ✓ la production des biens et services ;
- ✓ la commercialisation.

2. Sources externes/sources commerciales

Parmi les sources externes qui peuvent faciliter la collecte d'information pour les activités d'innovation, nous pouvons citer :

- ✓ les concurrents ;
- ✓ l'acquisition des technologies incorporées et non incorporées ;
- ✓ les clients ;
- ✓ les sociétés de conseil ;
- ✓ les fournisseurs d'équipements, de matériaux, de composants et de logiciels.

3. Institutions d'enseignement/de recherche :

Il s'agit de recueillir des informations qui sont accessibles à tout moment à savoir :

- ✓ les publications de brevets ;
- ✓ les conférences, réunions et revues professionnelles ;

[33] Manuel d'Oslo, Op. cit, p.57-59

- ✓ les foires et expositions.

I.1.6.2. Facteurs freinant l'innovation

Certains facteurs entravent une activité d'innovation de démarrer ou l'empêchent d'atteindre les résultats escomptés. Il s'agit des facteurs économiques et des facteurs propres à la firme.

1. Facteurs économiques :

- ✓ coûts trop élevés ;
- ✓ absence de sources appropriées de financement ;
- ✓ durée excessive du temps de retour de l'investissement dans l'innovation.

2. Facteurs propres à la firme :

- ✓ potentiel d'innovation (R&D, études de conception, etc.) insuffisant ;
- ✓ manque de personnel qualifié ;
- ✓ manque d'information sur la technologie et sur le marché ;
- ✓ dépenses d'innovation difficiles à maitriser ;
- ✓ résistance aux changements dans la firme ;
- ✓ disponibilité de services externes insuffisants ;
- ✓ absence de possibilités de coopération.

I.1.7. Caractéristiques de l'innovation

L'innovation répond généralement au besoin de renforcement de la situation financière et concurrentielle de l'entreprise.

Ainsi, cinq caractéristiques de l'innovation peuvent être identifiées[34] : l'avantage relatif, la comparabilité, la complexité, la possibilité d'essai d'une innovation et l'observation (ROGERS, 1995).

a. Avantage relatif

C'est la différence de la valeur perçue par les individus entre la nouvelle et l'ancienne innovation ou entre la situation nouvelle découlant après l'adoption de l'innovation et l'ancienne situation. C'est le degré auquel la nouvelle innovation est perçue comme étant meilleure que celle déjà existante. Une innovation ne doit peut-être pas posséder des avantages mais il est important que les individus la perçoivent comme étant avantageuse.

[34] E.M. ROGERS, « Diffusion of innovation », The free press, 4th edition, New York, 1995, P.112

b. Comparabilité

Il s'agit de la mesure dans laquelle une innovation est perçue comme correspondante aux valeurs existantes. Une idée qui est incompatible avec les valeurs et normes actuelles va prendre plus du temps pour être adoptée.

c. Complexité

Il s'agit de la mesure dans laquelle une innovation est perçue comme étant difficile à comprendre ainsi qu'à utiliser. Les nouvelles idées qui sont simples à comprendre seront adoptées plus rapidement que d'autres qui vont nécessiter plus de compétences avant de pouvoir les comprendre.

d. Possibilité d'essai d'une innovation (testabilité)

C'est la facilité avec laquelle une innovation peut être expérimentée ou modifiée à faible échelle avant son adoption complète. Cela permettra aux éventuels utilisateurs d'avoir plus de confiance dans le produit car il y aura la possibilité d'apprendre à utiliser cette innovation.

e. Observabilité

C'est la possibilité d'observer les effets de l'innovation, ou le degré auquel les résultats et les bénéfices d'une innovation sont clairs. Plus ces effets sont visibles, plus l'innovation se diffuse rapidement et les individus l'adoptent facilement.

I.1.8. Distinction entre l'innovation et ses notions voisines : découverte, invention et créativité

Dans la littérature économique, les termes « invention », « créativité », « découverte » et « l'innovation » sont souvent employés indifféremment[35]. De plus, créativité et innovation sont des notions couramment indissociables, et le lien qui les unit est doublement paradoxal. L'innovation se distingue de l'invention ou de la découverte par son caractère opérationnel et sa mise en œuvre concrète.

a. Découverte

Le terme « découverte » est utilisé pour désigner le résultat à la fois d'un homme et de l'utilisation d'un stock de connaissances que lui-même et ses prédécesseurs avaient accumulées. La découverte peut aussi être utilisée pour répondre à un besoin précis, être appliquée à un processus ou à un produit.

[35] RICHARD Frank, « Recherche invention et innovation », Edition Economica, Paris, 1998, P7.

b. Innovation et invention

Si l'innovation et l'invention ont en commun le concept de nouveauté, ces deux termes présentent deux réalités différentes. Bien que l'invention consiste à créer ou à concevoir quelque chose, l'innovation consiste à transformer une idée créative en réalité[36].

Ainsi, à première vue, les deux termes se ressemblent, mais si vous creusez plus loin, vous constaterez qu'il existe une fine ligne de différence entre invention et innovation qui réside dans leurs connotations.

Invention fait référence à la création d'un nouveau produit ou dispositif.

À l'inverse, **l'innovation** consiste à modifier le produit ou le processus existant en introduisant de nouvelles méthodes ou de nouvelles idées pour accéder à un nouveau marché et à un succès commercial.

Lorsqu'une invention voit le jour, il n'y a pas forcément de marché lui correspondant. Toutes les inventions ne se développent pas ni ne rencontrent forcément pas un enjeu commercial[37].

Concrètement, le terme **« invention »** est défini comme l'acte de créer, de concevoir ou de découvrir un dispositif, une méthode, un processus qui n'existait pas auparavant.

En termes plus fins, il s'agit d'une idée scientifique nouvelle conçue par la recherche et l'expérimentation qui se transforme en un objet tangible. Il peut s'agir d'un nouveau processus de production d'un produit ou d'une amélioration d'un produit ou d'un nouveau produit[38].

L'invention est une découverte technique qui consiste à produire ou à créer un produit que l'on peut s'approprier, en utilisant son imagination ; c'est un acte à la fois original et directement appliqué.

On peut donc considérer que l'invention est une nouvelle ressource pour l'entreprise intégrée dans un bien mis sur le marché, elle devient dans ce cas une innovation[39].

---

[36] https://fr.gadget-info.com/difference-between-invention consulté le 22/11/2022
[37] https://www.fidealis.com/innovations/difference-entre-innovation-et-invention/ consulté le 21/11/2022
[38] Idem
[39] BELKAI K. &BENHAMOU S. « L'innovation comme facteur de la compétitivité dans les entreprises cas de quelques entreprises Algériennes », 2016, page 14. Mémoire de master examiné par KHEFACHE SOFIANE.

De l'autre côté, le mot **"innovation"** lui-même signifie son sens, en tant que transformation d'une idée en réalité. Dans le sens le plus pur, l'innovation peut être décrite comme un changement qui ajoute de la valeur aux produits ou aux services qui répond aux besoins des clients.

C'est lorsque quelque chose de nouveau et d'efficacité est introduite sur le marché et qu'il répond aux besoins des clients en proposant de meilleurs produits et services.

Tableau 1 : Distinction entre l'invention et l'innovation

Base de comparaison	**Invention**	**Innovation**
Sens	Invention se réfère à la survenue d'une idée pour un produit ou un processus qui n'a jamais été faite auparavant.	L'innovation implique la mise en œuvre d'une idée de produit ou de processus pour la toute première fois.
Qu'est-ce que c'est ?	Création d'un nouveau produit.	Ajouter de la valeur à quelque chose qui existe déjà.
Concept	Une idée originale et son fonctionnement théorique.	Mise en pratique de la nouvelle idée
Compétences requises	Compétences scientifiques.	Ensemble de compétences marketing, techniques et stratégiques.
Se produit quand	Une nouvelle idée frappe un scientifique.	Un besoin est ressenti pour un produit & service ou une amélioration du produit & service existant.
Préoccupé par	Produit unique ou processus.	Combinaison de divers produits et processus.
Activités	Limitées au département R & D	Réparties dans toute l'organisation.

Source : https://fr.gadget-info.com/difference-between-invention, consulté le 22/11/2022

c. Innovation et Créativité

L'innovation est une combinaison de diverses activités qui vont de la R&D en passant par l'invention, puis l'investissement, pour déboucher sur le marché, donc elle concerne l'industrialisation d'un nouvel objet. Une entreprise innovante est irriguée en permanence par le plaisir de son personnel de voir ses suggestions prises en compte, de réaliser qu'il ne prêche plus dans le désert. Innovation et créativité ont certes quelques points communs importants, ni l'un ni l'autre ne doit être limitée à la technologie, elles doivent concerner l'ensemble du personnel.

La créativité est tout d'abord une démarche individuelle. Avec la créativité, une idée nait nécessairement dans la tête d'un homme ou d'une femme.

Les principales différences entre la créativité et l'innovation sont les suivantes [40]:

- la qualité de penser de nouvelles idées et de les concrétiser est une créativité ;
- la mise en pratique des idées créatives est une innovation ;
- la créativité est un processus imaginatif par opposition à l'innovation qui est un processus productif ;
- la créativité ne peut jamais être mesurée, mais l'innovation peut être mesurée ;
- la créativité est liée à la génération d'idées nouvelles et uniques mais l'innovation est liée à l'introduction de quelque chose de mieux sur le marché ;
- la créativité n'exige pas d'argent mais l'innovation nécessite de l'argent ;
- la créativité ne comporte aucun risque, alors que l'innovation est toujours liée à un risque.

[40] https://fr.gadget-info.com/difference-between-creativity consulté le 22/11/2022

Tableau 2 : Distinction entre la créativité et l'innovation

Base de comparaison	Créativité	Innovation
Sens	La créativité est un acte de création de nouvelles idées, imaginations et possibilités	Innovation est l'introduction de quelque chose de nouveau et d'efficace sur le marché
Processus	Imaginatif	Productif
Quantifiable	Non	Oui
Relève de	La pensée de quelque chose de nouveau	La Présentation de quelque chose de nouveau
Consommation d'argent	Non	Oui
Risque	Non	Oui

Source : https://keydifferences.com/difference-between-creativity-and-innovation.html
Consulté le 22/11/2022.

I.1.9. Stratégies d'innovation

Selon Ansoff & Stewart (1967)[41], la typologie du comportement innovant de l'entreprise se fonde sur l'importance de l'innovation dans l'entreprise. Différentes stratégies caractérisent le comportement innovant des entreprises : a) stratégie du pionnier ;(b) stratégie de suivi du leader ; (c) stratégies des « applications ingénieuses » et du « moi aussi ».

a. Stratégie du pionnier

Appelée aussi « stratégie du premier sur le marché », elle consiste à être le premier entrant dans une branche, le premier à vendre une nouvelle catégorie de produit ce qui lui permet d'avoir une opportunité de choisir le positionnement de monopole et d'avoir la communication la plus efficace dès le départ. L'entreprise pionnière jouit donc d'une situation de monopole et elle pourra développer son image de marque auprès des consommateurs et bénéficie d'un accès privilégié aux clients grâce à l'effet de nouveauté. Cependant, la position du pionnier ne comporte pas toujours des avantages. En effet, le développement d'une innovation peut consommer d'énormes moyens financiers générant un coût très élevé pour le produit. D'autres inconvénients tels que la non-réalisation des études de marché nécessaires et l'insuffisance des tests peuvent conduire l'entreprise à l'échec du projet d'innovation.

[41] T. LOILIER, A. TELLIER, « Gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter », 2 ème édition, édition Ems management & société, France, Aout 2013, P.131-134

b. Stratégie de suivi du leader

La stratégie du suiveur consiste en la qualité d'une entreprise qui pour des raisons techniques, économiques ou stratégiques, préfère ou doit utiliser le leader et/ou d'autres suiveurs du marché comme référence, en termes de produit, circuit de distribution, positionnement, prix…etc. cette stratégie se focalise davantage sur le développement que sur la recherche. Ce comportement peut se révéler avantageux parce que le suiveur s'adresse à une demande qui connait déjà le produit, qu'il peut prendre en compte les éventuelles erreurs initiales commises par le leader, et aussi parce que les coûts de recherche sont réduits.

c. Stratégies des « applications ingénieuses » et du « moi aussi »

Ces stratégies apparaissent au moment où les technologies clés ne sont plus protégées et lorsque le marché est bien connu et stabilisé. La stratégie des « applications ingénieuses » consiste à se spécialiser dans les modifications à apporter aux produits afin de proposer des fonctionnalités originales. La stratégie de « moi aussi » est fondée sur l'efficacité productive, le contrôle des coûts, la recherche d'un avantage concurrentiel sur le prix.

I.1.10. Fonctions de l'innovation

Selon LIONEL Colins, PAUL Legriel & Lejal Jean-Jacques (2009), on distingue quatre fonctions essentielles de l'innovation[42] :

- ✓ **Facilitatrice :** apporte une facilité accrue dans la réalisation d'une tâche ou d'une opération.
- ✓ **Simplificatrice :** permet de réduire la suite des opérations constituant un service donné.
- ✓ **Amélioratrice :** contribue à perfectionner le service rendu par un produit déjà existant.
- ✓ **Accélératrice :** modifie le déroulement et le contenu d'opérations pour rendre le service plus rapide.

[42] LIONEL Colins, PAUL Legriel et Lejal Jean-Jacques, « Politique de l'entreprise », Edition Dalloz, 2009, P.30

I.2. Notion de compétitivité

Il n'y a pas de définition universelle du terme « compétitivité ». La compétitivité peut être définie comme l'aptitude pour une entreprise, un secteur ou l'ensemble des entreprises d'une économie à faire face à la concurrence effective ou potentielle[43]. Elle peut aussi être définit comme étant l'ensemble de capacité que détient une entreprise et qui lui permet de mettre à la disposition d'un marché en situation concurrentiel ses produits pour une longue période.

Être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant. C'est en sortant de l'anonymat, en étant différente des autres, que l'entreprise, en tant que système, assure sa pérennité. En quête permanente de différenciation, les entreprises définissent de nouvelles stratégies fondées sur la production et l'exploitation des connaissances, stratégies propices à l'innovation et menant à l'entreprise allégée en facteurs de production (travail et capital). Plus "légère", l'entreprise est censée être plus mobile, plus réactive à la versatilité de la demande et à l'offensive des concurrents. La compétitivité d'une entreprise ne se décrète pas elle se construit au fil du temps sur une assise territoriale.

Selon le Rapport du secrétariat de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le développement (CNUCED) dont l'objet était « *l'amélioration de la compétitivité des PME par le renforcement des capacités productives* » qui s'est tenu à Genève, du 24 au 28 février 2003, la compétitivité peut se mesurer soit à l'échelle nationale, soit à l'échelon de l'entreprise.

À l'échelle nationale, elle a été définie comme étant l'aptitude d'une nation à produire des biens et services qui supportent l'épreuve des marchés internationaux tout en maintenant et en relevant à long terme le revenu réel de la population (Commission présidentielle des États-Unis sur la compétitivité industrielle).

Selon le Global Competitiveness Report (2000), la compétitivité d'une nation est fonction de sa créativité économique. Cette créativité se mesure à l'aide d'un indice de technologie (indice de l'innovation et indice du transfert de technologie) et d'un indice de création d'entreprises. L'indice de création d'entreprises traduit la facilité avec laquelle on peut lancer une entreprise, la possibilité de contracter des emprunts sans garantie et l'accès au capital-risque.

[43] https://www.etudier.com/dissertations/Comp%C3%A9titivit%C3%A9/19917.html consulté le 30/12/2022

La compétitivité d'une économie nationale se défini comme sa capacité d'affronter la concurrence internationale[44]

I.2.1. Définition du concept « compétitivité »

La compétitivité peut être vue et analysée au niveau microéconomique (entreprise) et macroéconomique (un secteur d'activité ou une nation) :

Au niveau microéconomique, la compétitivité d'une entreprise désigne sa capacité à occuper une position forte sur un marché. L'évolution des parts de marché de cette entreprise est dès lors fondamentale pour apprécier la compétitivité.

Au niveau macroéconomique, la compétitivité d'une économie nationale est la capacité de son secteur productif à satisfaire la demande intérieure et étrangère, avec en arrière-plan l'objectif de permettre une progression du niveau de vie des résidents du pays concerné.

Elle est la capacité de produire des biens et services qui satisfont aux conditions de concurrence internationale et permettant aux habitants d'un pays de bénéficier d'un niveau de vie croissant et soutenable.

La compétitivité (d'une entreprise ou d'une économie nationale) est classiquement désignée de deux façons différentes selon l'origine de ses facteurs : compétitivité par les prix ou par les coûts et la compétitivité hors prix.

Parmi les facteurs influençant la compétitivité d'une économie figurent notamment le niveau d'imposition des sociétés, la qualité de la production et de la main d'œuvre[45].

Généralement, il n'y a pas de définition universelle de la compétitivité. Dans notre travail de recherche, nous avons retenu quelques définitions qui contiennent des notions semblables à celles de notre travail :

La Commission Européenne définit la compétitivité au niveau d'une nation comme « la capacité d'une économie à fournir à sa population un niveau de vie élevé et croissant et un taux d'emploi élevé de façon durable »[46].

[44] BELKAI K. & BENHAMOU S., « l'innovation comme facteur de la compétitivité dans les entreprises cas de quelques entreprises algériennes », mémoire de master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2016
[45] https://www.etudier.com/dissertations/Comp%C3%A9titivit%C3%A9/19917.html consulté le 30/12/2022
[46] European Commission 2001. European Competitiveness Report 2001. DG for Enterprise and Industry, Brussels

L. D'Andrea Tyson (1992)[47] définit la compétitivité au niveau national, selon lui, la compétitivité peut être définie comme « la capacité de produire des biens et des services qui répondent au test de la concurrence internationale tandis que les citoyens de la nation considérée bénéficient d'un niveau de vie à la fois élevé et durable ». De plus, pour une nation, être compétitive face à la concurrence internationale est plus généralement présenté comme une capacité à occuper une position (par exemple dans les échanges internationaux) propice à l'amélioration du niveau de vie des populations qui vivent sur le territoire national.

Être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant. Une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner l'efficacité et efficience. Être efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif tandis que l'efficience est la capacité d'économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé (Kooenig G., 1996).

Selon INGHAM Marc (2000), la compétitivité d'une entreprise serait sa capacité dans des conditions de concurrence libre et ouverte de produire des biens et services qui passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période. La compétitivité d'entreprise est également considérée par INGHAM Marc comme une capacité de lutter avec ses concurrents et de les battre ou produire à coût bas et vendre à bas prix en maintenant la qualité ».

Selon Arnaud SERGENT (2018), la compétitivité peut être définie comme la capacité d'exister dans un contexte de compétition ou, formulé autrement, la qualité d'être compétitif face à des rivaux. Or, pour qu'il y ait compétition, il faut nécessairement plusieurs agents ou groupes d'agents économiques, qu'ils soient en concurrence c'est-à-dire agissant simultanément dans un même but et qu'ils soient en outre rivaux c'est-à-dire s'opposant les uns contre les autres)[48].

Selon A. BIENAYME « une entreprise est dite compétitive pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur un marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels ».

[47] Tyson d'Andrea, L. 1992, Who's Bashing Whom? Trade Conflict in High Technology Industries, Institute for International Economics, Washington DC.

[48] Arnaud SERGENT, La compétitivité des filières locales pour la construction bois : état des lieux, enjeux et perspectives d'évolution (projet LOCABOIS), UR ETBX - Bordeaux 2018, P.9

Selon Sharples et Milham « La compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées ».

Selon Raymond courbis : « La compétitivité des producteurs nationaux (ou étranger) se mesure par leur plus ou moins grande aptitude à avoir une part élevée du marché ».

Selon Henri SPITEZKI « une entreprise est compétitive lors qu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ces objectifs ».

I.2.2. Caractéristiques de la compétitivité

Il existe plusieurs caractéristiques de la compétitivité. Dans ce travail, nous présentons les suivantes :

a. La compétitivité ne peut être analysée que dans la cadre d'une version globale de l'entreprise :

Une entreprise est souvent compétitivité sur un ou plusieurs aspects. En effet, l'entreprise est un corps complexe et il n'est pas évident qu'elle soit compétitive sur tous les aspects de son organisation.

b. La compétitivité n'est pas exclusivement financière

La compétitivité est confondue dans l'esprit de certains avec sa traduction financière. Les uns parlent de la productivité, de rentabilité, de rendement en les assimilant à la compétitivité. De cette confusion, il y a une relation de cause à l'effet. En effet, la rentabilité, la productivité, le rendement sont les conséquences de la compétitivité et son origine. Une absence de dimension financière condamne la compétitivité tout entière. Si la compétitivité peut se restreindre à l'espace financière, une entreprise qui n'est pas rentable, ou dont la productivité est faible, ne peut pas être classée parmi les entreprises compétitives car sa pérennité n'est pas assurée.

c. La compétitivité exprime une potentialité

La rentabilité se mesure mais la compétitivité s'apprécie. Cette différence est justifiée par le fait que la compétitivité exprime une capacité et donc une potentialité. Ceci explique qu'il peut exister un décalage entre la compétitivité et la performance financière.

En effet, la performance financière est la sanction de l'immédiat tandis que la compétitivité est l'espérance d'un certain futur. Cette distinction nous amène à comprendre pourquoi les entreprises peuvent être en apparence compétitives mais ne peuvent pas trouver de rentabilité immédiate.

d. La compétitivité n'est pas réductible à la seule performance

Une entreprise compétitive est une entreprise performante, on pourrait ne pas imaginer le contraire. Cependant, la performance n'est qu'une facette de la compétitivité. Selon Dominique Duquesnoy (2019), la performance a deux composantes : l'efficacité, c'est-à-dire ce qui est lié aux résultats, et l'efficience, c'est-à-dire le processus ou la façon dont les moyens ont été utilisés pour obtenir ce résultat.

La performance renferme également deux dimensions de la compétitivité suivantes : **faire mieux et ; faire autrement que les autres**[49]**.**

- **Faire mieux que les autres :** il s'agit d'une dimension la plus visible de la compétitivité qui est orientée vers la logique du quantitatif. Une entreprise est performante, donc compétitive parce qu'elle évolue plus vite, parce qu'elle fabrique moins cher, parce qu'elle travaille plus et à un coût plus faible avec plus grande qualité que ses concurrents.
- **Faire autrement que les autres :** cette dimension orientée dans la logique du qualitatif, l'entreprise détient une capacité à concevoir des services qu'elle est seule à pouvoir développer ou maitriser.

e. La compétitivité est un avantage momentané, inscrit dans le temps

Un avantage concurrentiel d'une entreprise n'est jamais définitivement acquis parce que la concurrence est là pour le rendre précaire, donc le limiter dans le temps. Dans une économie de liberté, la connaissance se diffuse rapidement. L'avantage concurrentiel est acquis d'un moment même s'il peut être relayé par une stratégie de Recherche et Développement (R&D) ou d'innovation qui pourrait maintenir l'avantage en question. Ceci implique que l'analyse de la compétitivité doit donc reposer sur une vision de long terme et elle ne saurait se limiter à l'analyse à un moment donné.

[49] Belkai Koceila et Benhamou Salim, « l'innovation comme facteur de la compétitivité dans les entreprises : cas de quelques entreprises algériennes », Mémoire de master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2018, page 52.

f. La compétitivité s'apprécie de plus en plus mondialement

Si l'avantage est limité dans le temps, il ne l'est pas dans l'espace. Une entreprise peut être compétitive sur l'espace mondiale. Cependant, s'il existe des barrières à l'entrée sur le marché intérieur, la compétitivité des entreprises nationale à l'égard des concurrents internationaux n'est pas assurée.

I.2.3. Typologie de la compétitivité

Selon Michael E. Porter, il existe plusieurs façons de créer et développer des avantages compétitifs pour une entreprise. D'après le même auteur, on distingue deux types de compétitivité, qui par ailleurs peuvent être mis en rapport l'un avec l'autre :

- ✓ le premier type repose sur les prix : l'entité économique est en mesure de répondre à la concurrence en ajustant ses prix ;
- ✓ le second type de compétitivité repose sur des facteurs autres que le prix et est dite compétitivité structurelle ou hors prix, elle indique la capacité d'une entité économique à se démarquer devant la concurrence par d'autres moyens que le prix.

I.2.3.1. Compétitivité-prix

La compétitivité-prix est la capacité à produire des biens et des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents pour une qualité équivalente. Elle repose sur la capacité à produire une offre à des coûts inférieurs à ceux supportés par les entreprises du même secteur. Elle peut aussi s'appuyer sur une marge unitaire plus faible si les coûts de production sont identiques (Finance pour tous, 2022)[50]

La compétitivité-prix se réalise en générale par une politique d'économie d'échelle ou encore le développement du progrès technique visant à réaliser des gains de productivité.

La compétitivité - prix dépend :

- ✓ **des niveaux relatifs des coûts de production :** l'entreprise qui parvient à baisser ces coûts de production peut réduire son prix de vente. Une baisse des coûts de production par une baisse de prix des matières premières, soit par la baisse du coût de la masse salariale, et soit par une augmentation de la productivité.

[50] https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/gestion-et-comptabilite/competitivite/ consulté le 26/11/2022

- ✓ **des marges des producteurs :** une entreprise qui ne peut pas baisser ses coûts de production, peut réduire sa marge commerciale afin de vendre le produit moins cher.
- ✓ **des niveaux du taux de change pour les entreprises qui exportent :** les entreprises qui exportent peuvent profiter des différences de change qui existe entre leur monnaie nationale et celle du pays dans lequel elles vendent leurs produits.

I.2.3.2. Compétitivité hors-prix

La compétitivité hors-prix, ou structurelle, est la capacité à imposer ses produits ou services indépendamment de leur prix (qualité, innovation, services après-vente, image de la marque, délais de livraisons, capacité de s'adapter à une demande diversifiée, etc.). Ce type de compétitivité demande du temps pour se construire car elle repose sur la perception de l'offre par les clients, perception qui elle-même se bâtit sur le long terme en fonction de la satisfaction procurée dans le passé.

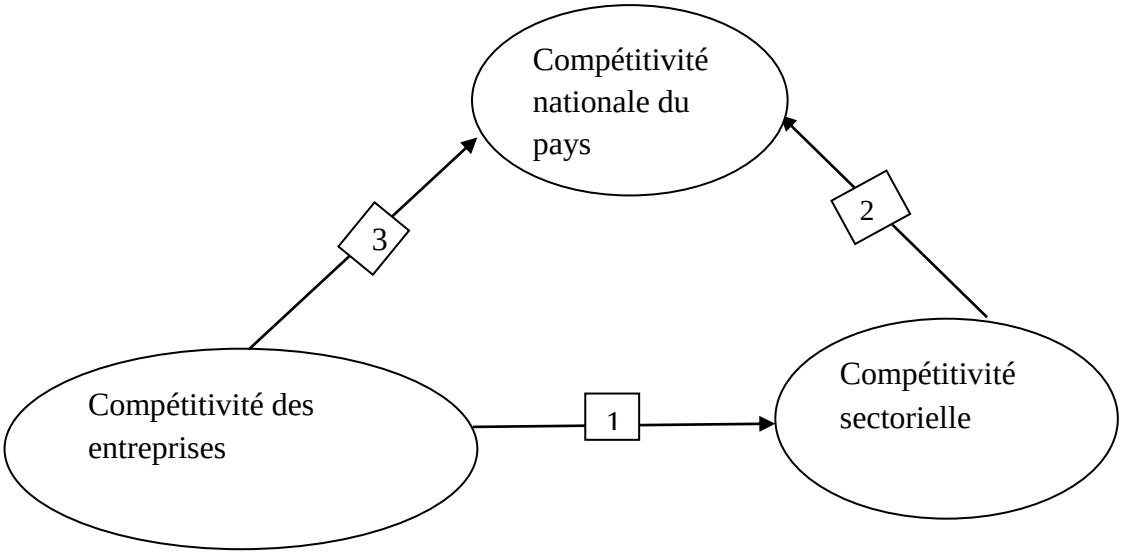
Elle exige aussi beaucoup d'investissements pour développer et maintenir la spécificité de l'offre[51]. La compétitivité hors-prix dépend : (i) de la qualité ; (ii) des innovations et ; (iii) de la réputation ; etc.

I.2.4. Niveaux d'analyse de la compétitivité

Selon le rapport du ministère français de l'Agriculture et de l'Alimentation réalisé dans le cadre de l'appel à projets de recherche intitulé : « Comprendre et renforcer les compétitivités agricoles, agroalimentaires et forestières » lancé en 2016, trois niveaux d'analyse de la compétitivité peuvent être distingués à savoir la compétitivité nationale du pays, la compétitivité des entreprises et la compétitivité sectorielle. D'après Arnaud SERGENT (2018), le schéma suivant illustre trois niveaux d'analyse de la compétitivité.

[51] https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/gestion-et-comptabilite/competitivite/ consulté le 26/11/2022

Schéma 1 : Trois niveaux d'analyse de la compétitivité



Source : Arnaud SERGENT, la compétitivité des filières locales pour la construction bois : état des lieux, enjeux et perspectives d'évolution (projet LOCABOIS), UR ETBX – Bordeaux, 2018 p.12

1= Efficacité et rentabilité des entreprises.

2= Performance industrielle (forte productivité).

3= Effet de notoriété ou de halo (consolidation des avantages prix et hors-prix des entreprises).

I.2.4.1. Compétitivité au niveau micro-économique (entreprises)

La compétitivité des entreprises peut être vue comme la capacité d'une entreprise à faire face à ses concurrences et à gagner des parts de marché. Cet objectif peut être atteint de deux manières, soit en pratiquant des prix inférieurs sur les produits similaires, soit en cherchant des positions de monopole par une différenciation des produit[52].

La compétitivité d'une entreprise aussi peut être définie comme la capacité de celle-ci d'offrir par rapport à ses concurrentes, des produits de valeur supérieure à coûts égaux, ou de valeur égale à des coûts inférieurs, ainsi des positions compétitives avantageuses permettant de réaliser des performances économiques sur une longue période.

[52] Raphaël Chiiappini « les indices composites sont-ils de bonnes mesures de la compétitivité des pays ? ». LAREFI working paper n°2012.05, p06.

I.2.4.2. Compétitivité sectorielle (une branche d'activité)

Un secteur d'activité est compétitif si la productivité totale de ses facteurs est égale ou supérieur à celle de ces concurrentes étrangères, il est compétitif si le niveau de ses coûts unitaires est égal ou inférieur à celui de ses concurrents étrangers. La compétitivité des producteurs locaux se mesure par leurs plus au moins grandes aptitudes à avoir une part de marché élevé[53]

I.2.4.3. Compétitivité au niveau d'une nation

Au niveau d'un pays, la compétitivité est la capacité d'améliorer durablement le niveau de vie des habitants, de générer des augmentations en productivité, et s'insérer avec succès sur les marchés internationaux[54]. La compétitivité d'une nation à long terme est appréciée par sa capacité d'améliorer le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale.

Les économistes de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique) ont défini la compétitivité d'une nation comme « l'intensité avec laquelle un pays peut dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et services capables de se démarquer sur les marchés internationaux tout en maintenant et améliorant le niveau de vie de ses habitant pour une longue période. »[55]

I.2.5. Stratégies de la compétitivité

Selon Michael E. Porter cité par E. COLLIGNON et M. WISSLER[56], trois stratégies sont susceptibles d'assurer la compétitivité durable à une entreprise quel que soit l'environnement dans lequel elle se trouve, il s'agit de : (a) la stratégie de domination par les coûts ; (b) la stratégie de la différentiation et ; (c) la concentration.

I.2.5.1. Stratégie de domination par les coûts

La domination par les coûts est une stratégie qui vise à diminuer les coûts de production afin d'être plus compétitif que ses concurrents.

---

[53] Organisation de coopération et développements économique « problématique économique », paris, 1994, p.25.
[54] N. DJIMASRA : « efficacité technique productives et compétitivité des principaux pays producteurs de coton », thèse de doctorat en science économique, université d'Orléans ,2009.
[55] S. GARELLI" competiveness of Nation: the fundamentals", the world competitiveness yearbook 2000, p.47.
[56] E. COLLIGNON et M. WISSLER, « qualité et compétitivité des entreprises », éd. Économica,2ème édition, 1988, p.60.

Cette stratégie consiste a proposé une offre volumineuse, bénéficiant ainsi d'économies d'échelle qui vont permettre à l'entreprise de commercialiser un produit de qualité standard à un prix réduit.

L'importance de cette stratégie est de déterminer un prix situé au-dessous de ceux des autres firmes. L'avantage concurrentiel va naître de cet écart de prix, car les consommateurs vont se reporter sur le produit le moins cher. Les coûts les plus bas que ceux de la concurrence deviennent donc le thème général de cette stratégie, bien que la qualité, le service ou d'autres aspects ne puisse être ignorés.

Afin de pratiquer le prix inférieur à celui de ces concurrents, l'entreprise cherche alors à réduire ses coûts de production (par exemple à travers une politique de downsizing lorsqu'elle décide d'agir sur le coût de main d'œuvre).

Naturellement, toutes les entreprises ont la volonté de diminuer les sources de coût, mais une stratégie de coût est une recherche systématique et à long terme de réduction des coûts qui engagent toute l'entreprise sans exception d'aucune direction. De plus, toute action sur les coûts se traduit par une baisse des prix, et non par une augmentation de marges[57].

Il existe deux leviers permettant d'abaisser les coûts : l'entreprise peut augmenter sa part de marché au sein de DAS considéré (stratégie de volume) ou se concentré sur son cœur de métier (stratégie de recentrage, qui se traduit par une stratégie d'impartition).

Le tableau ci-dessous présente les avantages et les inconvénients de la stratégie de domination par les coûts.

Tableau 3 : Avantages et inconvénients de la stratégie de domination par les coûts

Avantages	**Inconvénients**
- augmentation du chiffre d'affaires. - diminution de la concurrence. - augmentation des bénéfices	- capacité d'innovation réduit. - dégradation de la clientèle

Source : STEPHANE Gozé, Les principales options stratégiques, 2007.p.2

[57] J. BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », Ed, lextenso, 3ème édition, paris,2013. p.89.

I.2.5.2. Stratégie de la différentiation

La différenciation est une stratégie qui vise à se démarquer devant ses concurrents en proposant aux clients des produits différents. A ce niveau, l'entreprise cherche à se singulariser sur une dimension fortement appréciée par ses clients, elle lui permet de pratiquer un surprix par rapport à la moyenne du marché.

Ainsi, la différentiation peut porter sur :

- le produit, qui peut reposer sur les technologies différentes, avoir un design à part, proposer des fonctionnalités particulières ;
- les services associés au produit (service après- vente…) ;
- la marque ou l'image du produit ;
- les canaux de distribution.

La stratégie de différentiation a aussi des avantages et des inconvénients que nous présentons dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Avantages et inconvénients de la stratégie de différentiation.

Avantages	**Inconvénients**
- créer un monopole temporaire. - marge bénéficiaires plus élevées.	- coût élevé de différenciation. - risque plus important aux attentes des clients. - nécessite de constamment innover

Source : STEPHANE Gozé, Les principales options stratégiques, 2007. p.2.

I.2.5.3. Stratégie de concentration

La stratégie de concentration consiste à se limiter à un segment particulier du DAS visé, et y pratiquer une stratégie fondée sur les coûts ou sur la valeur perçue. Appelée aussi la stratégie de niche ou de focalisation, elle consiste pour une entreprise à se focalise sur une niche particulière, c'est-à-dire sur un segment qui peut être :

- une partie d'un secteur plus vaste où les compétences et les technologies à posséder sont très spécifiques et font de la niche un segment autonome ;
- une clientèle avec des caractéristiques particulières.

En se focalisant sur une niche, l'entreprise cherche à bénéficier de plusieurs avantages à savoir :

- répondre à une demande spécifique et jusque-là non satisfaite, pour laquelle les consommateurs sont disposés à dépenser de l'argent. Il s'agit donc de capter une zone de profit sur laquelle peu ou pas de concurrents étaient présents ;
- se protéger de la concurrence en créant un petit marché sur lequel l'entreprise est seule présente (monopole)
- limiter les besoins d'investissements.

Conclusion du premier chapitre

Le premier chapitre consiste en la présentation de la littérature théorique sur la notion de l'innovation et de la compétitivité. Le chapitre a été réparti en deux principales parties : la première concerne la notion de l'innovation tandis que la seconde concerne la notion de la compétitivité.

Au niveau des notions d'innovation, nous avons défini l'innovation et ses concepts. Il a été constaté que l'innovation constitue une préoccupation de tout le monde que ça soient les chercheurs ou les praticiens en management des organisations. Plusieurs auteures ont défini l'innovation selon différentes acceptations mais leur convergence est que l'innovation consiste en l'introduction des choses nouvelles dans l'organisation ou en l'amélioration des choses déjà existantes au sein de l'entreprise. Le classement des types d'innovation peut être fait sur base de plusieurs critères notamment la nature, l'objet et le degré de nouveauté introduit par l'innovation. L'innovation constitue un moyen de différenciation avec la concurrence et de faire mieux que ses concurrents. L'innovation et le risque vont de pair, dans ce chapitre, trois types de risque d'innovation ont été présentés et développés, il s'agit du risque technique, risque commercial et risque organisationnel.

Dans ce chapitre, nous avons également vu qu'il existe des facteurs qui peuvent freiner le processus d'innovation et des facteurs qui peuvent faciliter le processus d'innovation dans une entreprise innovante. Les facteurs pouvant freiner l'innovation sont d'ordre économique, ou sont propres à l'entreprise. Quant aux facteurs pouvant faciliter l'innovation, nous avons constaté que ceux-ci proviennent de trois sources à savoir : (i) les sources internes à l'entreprise ; (ii) les sources externes/sources commerciales et ; (iii) les institutions d'enseignement/de recherche. Le concept « innovation » comporte une forte ressemblance avec ses notions voisines telles que l'invention, la créativité et la découverte. A première vue, il est fort probable de confondre l'innovation avec ces trois termes (invention, créativité et découverte), mais si vous creusez plus loin, vous constaterez qu'il existe une fine ligne de différence entre eux. Une entreprise innovante choisit l'une des trois options stratégiques suivantes : (1) stratégie du pionnier ; (2) stratégie de suivi du leader ; (3) stratégies des « applications ingénieuses » et du « moi aussi ». A travers ce chapitre, nous avons constaté aussi que l'innovation se comporte comme facilitatrice, simplificatrice, amélioratrice, accélératrice des activités au sein d'une organisation innovante.

Dans la seconde partie, nous avons présenté la notion de compétitivité. Ainsi, les définitions de la compétitivité proposées par certains auteurs, les caractéristiques et les types de la compétitivité, les niveaux d'analyse de la compétitivité, les stratégies de la compétitivité ont été développées.

Au niveau des définitions de la compétitivité, il a été observé que la compétitivité n'a pas de définition universelle, qu'elle peut être définie en fonction de son niveau d'analyse, soit au niveau micro économique (entreprise), sectoriel ou au niveau macroéconomique (une nation). Comme l'innovation, la compétitivité comporte aussi des caractéristiques : (i) la compétitivité ne peut être analysée que dans la cadre d'une version globale de l'entreprise ; (ii) la compétitivité n'est pas exclusivement financière ; (iii) la compétitivité exprime une potentialité ; (iv) la compétitivité n'est pas réductible à la seule performance ; (v) la compétitivité est un avantage momentané, inscrit dans le temps ; (vi) la compétitivité s'apprécie de plus en plus mondialement.

Comme l'affirme M. Porter, la compétitivité comporte aussi trois stratégies à savoir : (i) la stratégie de domination par les coûts ; (ii) la stratégie de différentiation et ; (iii) la stratégie de concentration.

CHAPITRE II : PRESENTATION DES COMPOSANTES DU SYSTEME FINANCIER BURUNDAIS

Le système financier désigne l'ensemble des institutions, règles et pratiques qui permettent de mettre en relation les agents qui ont une capacité de financement et ceux qui ont un besoin de financement. Parmi ces institutions, on trouve les banques et les marchés de capitaux[58]. Au Burundi, le système financier burundais était composé de cinq types d'institutions financières à savoir les établissements de crédit (secteur bancaire), les institutions de microfinance, les compagnies d'assurance, les établissements de paiement ainsi que les organismes de prévoyance sociale[59]. Dans ce chapitre, la tâche principale est de présenter de façon brève ces composantes du système financier burundais.

II.1. Présentation du secteur bancaire Burundais

La présente section consiste en la présentation du secteur bancaire burundais. A ce niveau, nous mettons en exergue les catégories des banques commerciales burundaises ainsi que leurs caractéristiques.

II.1.1. Catégorie des banques commerciales burundaises

Le secteur bancaire burundais était constitué des banques commerciales et des établissements financiers à la fin de 2021. Le secteur bancaire burundais est aussi subdivisé en quatre groupes : banques à capital mixte ; banques à capital privée local ; banques à capital privé étranger et ; banques à capital public.

Le tableau suivant montre la catégorie ainsi que l'évolution en effectif des établissements de crédits qui composait le secteur bancaire burundais sur une période de notre étude c'est-à-dire la période allant de 2019 à 2021.

[58] https://www.schoolmouv.fr/eleves/definitions/systeme-financier/definition, consulté le 17/11/2023
[59] BRB, Rapport de stabilité financière 2021

Tableau 5 : Catégorie et évolution du nombre d'établissements de crédit

Etablissements de crédit	Année		
	2019	2020	2021
Banques (1)	10	12	14
Banques à capital mixte (BANCOBU, BCB, BBCI et BHB)	3	3	4
Banques à capital privé local (IBB, BGF, FINBANK et BCAB)	2	3	4
Banques à capital privé étranger (ECOBANK, KCB, CRDB et DTB)	4	4	4
Banque à capital public (BIJE ET BIDF)	0	1	2
Etablissements financiers (2)	2	2	1
Etablissement financiers à capital mixte (BNDE)	2	2	1
Total (1) +(2)	**12**	**14**	**15**

Source : De l'auteur à base des données de la BRB

II.1.2. Caractéristiques des banques commerciales burundaises

Les caractéristiques des banques commerciales retenues dans le cadre de notre travail sont notamment : (i) groupement homogènes des établissements de crédits ; (ii) concentration des services bancaires ; (iii) concentration des crédits ; (iv) structure des crédits par terme des banques commerciales du Burundi, (v) structure des crédits par secteur d'activité ; (vi) concentration des actifs des banques commerciales burundaises ; (vii) concentrions des dépôts des banques commerciales burundaises.

II.1.2.1. Groupements homogènes des établissements de crédits

A fin 2021, les groupes homogènes des établissements de crédit sont constitués selon la part en termes d'actif de chaque banque commerciale dans le total actif des banques commerciales. Ainsi, on distingue trois groupes homogènes à savoir : (i) grandes banques ; (i) banques moyennes et ; (iii) petites banques. Les critères de constitution des groupes homogènes du secteur bancaire burundais sont définis dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Critères de groupement des établissements de crédits selon la quote-part du total actif

Quote-part du total actif	Groupements homogènes
>= 10%	Grandes banques
5% <= X < 10%	Banques moyennes
< 5%	Petites banques

Source : BRB, Rapport annuel de supervision exercice 2021

Selon les critères de groupement des établissements de crédits cités dans le tableau 6, les banques commerciales burundaises sont reparties en trois groupes homogènes comme on le constate dans le tableau 7.

Tableau 7 : Groupements homogènes des banques commerciales burundaises

N°	Banques commerciales	Total actif en milliers BIF le 31 /12/ 2021	Quote-part en %
1	BANCOBU	1 115 855 761	23,9%
2	BCB	682 841 817	14,6%
3	BGF	520 651 751	11,1%
4	IBB	514 061 723	11,0%
5	CRDB	484 613 998	10,4%
6	BHB	297 320 016	6,4%
7	FINBANK	223 484 470	4,8%
8	KCB	219 245 267	4,7%
9	ECOBANK	188 444 347	4,0%
10	BCAB	180 304 765	3,9%
11	BBCI	140 630 040	3,0%
12	DTB	75 576 185	1,6%
13	BIJE	14 701 377	0,3%
14	BIDF	14 149 633	0,3%
	Total	**4 671 881 150**	**100%**

Source : De l'auteur à base des états financiers des banques commerciales burundaises exercices 2021

D'après le tableau ci-dessus, les grandes banques commerciales burundaises sont au nombre de cinq à savoir la BANCOBU, la BCB, la BGF, l'IBB, et la CRDB Bank Burundi. Le groupe de banques moyennes est constitué d'une seule banque commerciale à savoir la BHB. Le groupement homogène de petites banques est constitué de huit banques commerciales telles la FINBANK, la KCB Bank Burundi Ltd, l'ECOBANK Burundi, la BCAB, la BBCI, la DTB, la BIJE et la BIDF.

II.1.2.2. Concentration des services bancaires

En ce qui concerne l'accès aux services bancaires, les points de service bancaires sont inégalement présents dans toutes les provinces du pays. Même si le niveau de bancarisation évalué par la détention d'un compte dans un établissement de crédit ou dans une institution de microfinance a évolué durant dans période de 2020 à 2021, il reste encore très faible.

En effet, le niveau de bancarisation est passé de 13,5% à fin 2020 pour se fixer à 16,0 % à fin 2021 (BRB, 2021)[60].

Les rapports de la banque centrale de la République du Burundi montrent également que plus de la moitié des Guichets Automatiques de Billets (GAB) et des agences des établissements de crédit sont concentrées dans la Mairie de Bujumbura.

II.1.2.3. Concentration des crédits

La concentration des crédits a été évaluée en fonction l'évolution des quote-part en % pour chacune des trois catégories de banques à savoir les grandes banques, les banques moyennes et les petites banques.

La quote-part des grandes banques était fixée à 58,6 % en 2021 contre 77,8% en 2020 soit une diminution de 19,2%. En 2019, la quote-part des grandes banques était fixée à 60,9% ce qui montre qu'elle a connu une augmentation de 16,9% en 2020.

La quote-part des banques moyennes était fixée à 26,2 % en 2021 contre 7,2% en 2020 soit une augmentation de 19,0 %. En 2019, la quote-part des banques moyennes était fixée à 34,1 % ce qui montre qu'elle a connu une chute de 26,9 % en 2020.

La quote-part des petites banques était fixée à 15,2 % % en 2021 contre 15,0% en 2020 soit une augmentation de 0,2%. En 2019, la quote-part des petites banques était fixée à 4,9% ce qui montre qu'elle a connu une augmentation de 10,1 % en 2020.

[60] BRB, rapport annuel de supervision exercice 2021

Des observations ci-dessus, il en découle que la concentration des crédits a connu une très grande fluctuation décroissante et croissante au niveau de chaque catégorie de banques.

II.1.2.4. Structure des crédits par terme des banques commerciales du Burundi.

Le secteur bancaire burundais distingue les crédits à court, à moyen et à long termes. Ces termes se définissent comme suit :

- crédits à court terme dont l'échéance de remboursement est ≤ 2 ans ;
- crédits à moyen terme dont l'échéance de remboursement est > 2 ans et ≤ 5 ans ;
- crédits à long terme dont l'échéance de remboursement est > 5 ans.

Le tableau suivant montre la structure des crédits des banques commerciales burundaises sur la période allant de 2019 à 2021.

Tableau 8 : Structure des crédits par terme des banques commerciales burundaises (en MBIF et en %) sur la période allant de 2029 à 2021

Types de crédits	Année			Part en %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Crédits à court terme	501 006,2	598 480,5	875 539,5	46,8	45,7	43,9
Crédits à moyen terme	352 942,7	354 839,5	539 851,5	32,9	27,1	27,0
Crédits à long terme	217 465,3	357 591,8	580 503,3	20,3	27,3	29,1
Total	**1 071 414,2**	**1 310 911,8**	**1 995 894,3**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Source : Rapport annuel de supervision de la BRB, 2020 et 2021

Du tableau 8, il en découle que les établissements de crédit ont privilégié les crédits à court terme au cours de la période sur laquelle porte notre étude. En effet, les crédits à court terme s'accaparent à eux seuls un taux de 46,8% ; 45,7% et 43,9 % du portefeuille crédit respectivement en 2019 ; 2020 et 2021.

II.1.2.5. Structure des crédits par secteur d'activité

Les crédits octroyés par les banques commerciales burundaises sont orientés dans divers secteurs d'activité (comme l'indique le tableau ci-dessous) mais en proportion inégale.

Tableau 9 : Structure des crédits des banques commerciales par secteurs d'activité

Secteur d'activités	Années			Part en %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Habitat	171 893,70	225 252,80	355 960,40	16	17,2	17,8
Hôtellerie	13 995,20	9 966,30	8 642,80	1,3	0,8	0,4
Autres constructions	31 025,30	39 059,90	81 720,60	2,9	3	4,1
Industrie	47 468,40	104 490,20	170 241,80	4,4	8	8,5
Commerce	349 651,80	398 341,10	614 578,70	32,6	30,4	30,8
Tourisme	16 010,30	15 204,70	19 769,70	1,5	1,2	1
Agriculture	20 940,00	23 159,80	142 674,90	2	1,8	7,1
Artisanat	982,4	1 128,60	6 094,40	0,1	0,1	0,3
Café	17 944,00	9 909,20	7 584,10	1,7	0,8	0,4
Thé	8 358,00	5 766,80	5 640,40	0,8	0,4	0,3
Mines et carrières	1 633,30	1 360,20	25 475,20	0,2	0,1	1,3
Transport	88 139,30	85 707,70	132 057,00	8,2	6,5	6,6
Éducation	8 600,50	12 220,90	24 480,60	0,8	0,9	1,2
Santé	13 188,80	11 610,60	16 833,50	1,2	0,9	0,8
Pêche	1 544,80	2 986,00	3 215,50	0,1	0,2	0,2
Divers	280 038,50	364 747,00	380 924,60	26,1	27,8	19,1
Total	**1 071 414,40**	**1 310 911,80**	**1 995 894,40**	**100**	**100**	**100**

Source : Rapport annuel de supervision de la BRB exerce 2021.

A partir des données fournies par le tableau ci-dessus, il est important de mettre en exergue les observations suivantes :

- à fin 2019, les secteurs d'activités telles que le commerce, l'habitat ainsi que le transport occupent des parts importantes dans le total des crédits du secteur bancaire avec respectivement 32,6%, 16% et 8,2% tandis que le reste des secteurs représente 43,1% y compris les divers qui accaparent 26,1% ;
- à fin 2020, c'est la même chose que l'année précédente car les secteurs d'activités tels que le commerce, l'habitat ainsi que le transport occupent des parts importantes dans le total des crédits du secteur bancaire avec respectivement 30,4%, 17,2% et 6,5% tandis que le reste des secteurs représente 45,9% y compris les divers qui accaparent 27,8% ;

- à fin 2021, un petit changement s'observe : sur les secteurs qui occupent toujours des parts très considérables de crédits dans le total des crédits (le commerce, l'habitat et le transport avec un taux respectif de 30,8 % ; 17,8 % et 6,6 %.) s'ajoutent l'industrie et l'agriculture respectivement avec un taux 8,5 % ; 7,1 %.

En 2019, les crédits accordés à l'agriculture représentaient 2.0% du portefeuille crédit. Par rapport à l'année 2020, les crédits accordés à l'agriculture ont diminué en passant de 2,0% pour se fixer à 1,8% soit une chute de 0,2%. Cette situation dénote une certaine réticence des établissements de crédit à financer le secteur agricole, alors que la majorité de la population burundaise vit essentiellement de l'agriculture.

Par rapport à 2020, les crédits accordés à l'agriculture représentent 7,1 % du portefeuille crédit en 2021. Le montant des crédits accordés en 2021 s'est accru de 119 515,1MBIF, soit 516 % par rapport à celui de 2020. Cela est le résultat des nouvelles orientations des politiques monétaires visant à financer les secteurs porteurs de croissance. Malgré l'accroissement du financement destiné à l'agriculture, cette dernière semble encore peu privilégiée par les établissements de crédit alors que la majorité de la population burundaise pratique l'agriculture.

II.1.2.6. Concentration des actifs des banques commerciales burundaises

A la fin de l'exercice 2021, les 5 grandes banques[61] détenaient à elles seules 71,2 % des actifs. Cette concentration était de 69,9 % à la fin de l'exercice 2020, soit une augmentation de 1,3 point.

La concentration des actifs des banques moyennes [62]a connu une diminution de 7,4 points tandis que celle des petites banques[63] a augmenté de 6,1 points, pour se fixer respectivement à 6,4 % et 22,4 % sur la même période.

II.1.2.7. Concentrations des dépôts des banques commerciales burundaises

Selon le rapport annuel de supervision bancaire (2021), la part des grandes banques a régressé de 9,2 points par rapport à l'année 2020, pour se fixer à 53,6 %, tandis que celle des banques moyennes et des petites ont augmenté respectivement de 7,9 et 1,3 points par rapport à l'année 2020 pour se fixer à 36,1 % et à 10,3 à fin 2021.

[61] Cfr le tableau 7 sur base des critères donnés dans le tableau 6
[62] Idem
[63] Idem

Tableau 10 : Evolution de la concentration des dépôts par catégorie de banque (en %)

Catégories de banques\ Année	2019	2020	2021
Grandes banques	68,2	62,8	53,6
Banques Moyennes	18,2	28,2	36,1
Petites banques	13,6	9,0	10,3
Total	100	100	100

Source : BRB, Rapport annuel de supervision exercice 2021

II.2. Présentation du secteur de la microfinance au Burundi

Au Burundi, les institutions exerçant les activités de microfinance sont réparties en 4 catégories suivantes[64] :

- Première catégorie : les entreprises de microfinance, les sociétés coopératives financières et autres types d'institutions de microfinance ayant la forme juridique de société anonyme, de société publique ou de société mixte qui effectuent les opérations de collecte et d'octroi de crédits et qui offrent accessoirement d'autres services financiers au profit de leurs clientèles ;
- Deuxième catégorie : les fonds de financement et/ou de garantie exerçant les activités de microfinance, les programmes de microcrédit affiliés aux Organisations Non-Gouvernementales (ONG) et aux Associations Sans But Lucratif (ASBL) qui octroient des crédits mais qui ne sont pas autorisées à collecter les dépôts du public ;
- Troisième catégorie : les Coopératives d'Epargne et de Crédit ayant la forme juridique de Société Coopérative qui exécutent les opérations de collecte des dépôts de leurs membres et leur consentent des crédits et accessoirement d'autres services financiers ;
- Quatrième catégorie : les Groupements Financiers Communautaires de type sociétés coopératives, groupements pré-coopératifs, associations villageoises d'épargne et de crédit qui collectent les cotisations de leurs membres et leur octroient des crédits selon l'approche convenue.

Pour cette quatrième catégorie, l'exercice de ses activités est subordonné à un simple enregistrement auprès de la Banque Centrale[65].

[64] Règlement n°001/2018 relatif aux activités de microfinance du Burundi
[65] La liste peut être visitée sur le site web de la BRB

Dans cette partie, nous avons présenté les caractéristiques suivantes : (i) concentration des actifs des institutions de microfinance ; (ii) structure des financements des IMFs par secteur et ; (iii) évolution des dépôts par catégorie d'institutions de microfinance.

II.2.1. Concentration des actifs des institutions de microfinance

Selon le rapport annuel de supervision (2021) de la BRB, les coopératives d'épargne et de crédit regroupées dans la 3ème catégorie des IMF prédominent le secteur de la microfinance en termes d'actifs.

Le tableau suivant montre la concentration des actifs en MBIF et % des institutions de microfinance au Burundi au cours de la période allant de 2021 à 2021. Les institutions de microfinance ont été réparties en deux catégories à savoir la catégorie des coopératives et celle des entreprises de microfinance.

Tableau 11 : Concentration des actifs des institutions de microfinance

Catégorie de microfinance\ Année	2019	2020	2021
Coopératives	391 580,70	511 123,70	632 641,30
Entreprises de microfinance	64 902,30	89 475,60	125 146,80
Total Actif	456 482,90	600 599,40	757 788,10
Part des Coopératives	85,8	85,1	83,5
Part des entreprises de microfinance	14,2	14,9	16,5

Source : BRB, Rapport de stabilité financière exercice 2021

D'après le tableau ci-dessus, les institutions de microfinance de 3ème catégorie détiennent elles seulement 83,5 % des actifs en 2021. Cependant, il s'observe un recul sur ce score car celui-ci s'élevait à 85,1 % en 2020 soit une chute de 1,6%. La 1ère catégorie des IMF, comprenant exclusivement les entreprises de microfinance ayant le statut juridique de société anonyme, représente, pour sa part, 16,5% des actifs de l'ensemble du secteur de la microfinance (BRB, 2021).

II.2.2. Structure des financements des IMFs par secteur

Le secteur de l'habitat, de commerce et le secteur social sont des secteurs principalement financés par les crédits des IMFs. Le tableau ci-après donne la structure détaillée des financements des IMFs par secteur à la fin de l'exercice 2021.

Tableau 12 : Structure des financements des IMFs par secteur

Secteurs d'activité	Répartitions du crédit en 2021
Commerce	17,10%
Agriculture/Elevage	9,95%
Artisanat	0,13%
Social	10,36%
Habitat	39,18%
Autres	23,29%

Source : BRB, Rapport de stabilité financière exercice 2021

Le secteur de l'habitat est le plus privilégié par les IMFs par rapport à d'autres secteurs avec 39,2% des crédits. Le secteur de l'agriculture est le moins financé par les IMFs avec seulement 10,0% à fin 2021 alors qu'il est l'un des secteurs porteurs de croissance.

II.2.3. Evolution des dépôts par catégorie d'institutions de microfinance

Les dépôts collectés par catégorie d'IMF montrent que ceux-ci ont été caractérisés par une tendance croissante au cours de la période de notre étude. Pourtant, cette tendance croissance est faible en 2021 comparativement à celle de 2020. Ce faible taux de croissance serait peut-être lié à l'épidémie de COVID-19.

Le tableau suivant montre l'évolution en MBIF et l'évolution des dépôts en % d'une année par rapport à l'année précédente.

Tableau 13 : Evolution des dépôts par catégorie des IMFs (en MBIF) et évolution en %

Catégories des IMFs	Année			Evolution	
	20219	2020	2021	2019/2020	2020/2021
Coopératives	221 301,80	302 875,50	341 792,70	36,9	12,8
Sociétés anonymes	43 551,50	60 968,20	85 281,70	40	39,9
Total	**264 853,30**	**363 843,70**	**427 074,40**	**37,4**	**17,4**

Source : BRB, Rapport annuel de supervision exercice 2021

D'après le tableau ci-dessus, les dépôts collectés auprès des clients, membres et bénéficiaires des institutions de microfinance (coopératives et sociétés anonymes) ont totalisé 427 074,4 MBIF en fin de l'exerce 2021 soit une augmentation de 17,4 % contre 37,4 % en 2020.

Les dépôts collectés par les IMF de troisième catégorie, de forme juridique « Sociétés coopératives », ont quant collecté 341 792,7 MBIF en 2021 contre 302 875,5 MBIF à fin 2020 soit une évolution de 12,8 % à fin décembre 2021 contre 36,9 en 2020.

Les IMF de première catégorie de forme juridique « Sociétés Anonymes », ont enregistré une hausse de 39,9 % des dépôts collectés en 2021 contre une hausse de 40% enregistré en 2020.

II.3. Présentation des établissements fournissant les services financiers numériques

Les établissements fournissant les services financiers numériques (SFN) jouent un rôle majeur dans l'accroissement de l'accès des produits et services financiers aux couches de la population exclues du secteur bancaire classique.

Selon le rapport annuel de supervision de la Banque de la République du Burundi (2021), l'offre des services financiers numériques (SFN) s'est effectuée à travers un réseau de 146 228 Agents commerciaux éparpillés sur tout le territoire national, dont 135 779 Agents pour les établissements de paiement de monnaie électronique issus des compagnies de téléphonie mobile, 10 409 Agents pour les Banques commerciales et 40 Agents pour les institutions de microfinance.

Toutefois, il en ressort que la Mairie de Bujumbura affiche une grande concentration des Agents commerciaux avec 46 098 Agents, soit 31,53 % du total répartis sur le territoire national.

La répartition des Agents commerciaux, par province, fait ressortir que ceux des établissements de paiement de monnaie électronique issus des compagnies de téléphonie mobile sont les plus nombreux et établis sur tout le territoire national du moment que ceux des banques commerciales et des institutions de microfinance restent concentrés à Bujumbura[66]. Sans être exhaustif, parmi les services financiers numériques nous pouvons citer : LUMICASH ; ECOCASH, E-NOTI, CORICHASH, etc.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des transactions des établissements de paiement au cours de l'année 2021.

[66] Rapport annuel de supervision de la Banque de la République du Burundi (2021)

Tableau 14 : Evolution du nombre de transactions à fin 2021

Mois\Etablissements de paiement	Total des transactions des établissements de paiement issus des IMFs	Total des transactions des établissements de paiement issus des banques commerciales	Total des transactions des établissements de paiement de monnaie électronique
Janvier	725	50,548	7, 873,064
Février	838	54,435	8, 088,093
Mars	3,278	72,719	7, 540,057
Avril	1,831	58,824	9, 333,327
Mai	3,215	71,777	7, 168,859
Juin	1,878	67,167	10, 348,735
Juillet	2,212	72,004	8, 319,083
Août	1172	93,236	10, 036,308
Septembre	1208	151,513	8, 939,946
Octobre	1253	103,256	9, 605,876
Novembre	1131	45,817	9, 644,336
Décembre	919	120,894	11, 289,491

Source : BRB, Rapport annuel de supervision exercice 2021

Comme le montre le tableau en haut, l'offre des services financiers numériques a été dominée principalement par les établissements de paiement de monnaie électronique au cours de l'exercice 2021. Au niveau des institutions de microfinance, l'offre des services financiers est encore très faible, il en est de même pour les banques commerciales.

II.4. Présentation du secteur des assurances au Burundi

Malgré l'importance primordiale de l'assurance dans l'activité économique d'un pays, il est difficile d'apprécier son rôle dans le développement. Pourtant, son importance a bien été identifiée depuis le début des années 1960.

A sa première session en 1964, la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le développement (CNUCED) a reconnu « qu'un marché national d'assurance et de réassurance fondé sur une base rationnelle est un élément essentiel de la croissance économique (Jean-François, 2012)[67].

[67] Jean-François O. « Les services d'assurance : mesure de leur rôle et création de valeur ajoutée » Dans Revue d'économie financière 2012/2 (N° 106)

L'impact positif de l'assurance sur le développement ne fait aucun doute. Une étude de la Banque mondiale (Arena, 2006) montre que l'assurance a un impact positif et significatif sur la croissance économique.

Cette étude distingue l'assurance vie, dont l'impact n'est réellement significatif que sur les pays à haut revenu, de l'assurance non vie, dont l'impact est significatif sur tous les pays[68].

Selon Lucas Patriat (2016), l'un des principaux effets bénéfiques de l'assurance est son rôle de pourvoyeur d'épargne vers les secteurs actifs de l'économie. L'industrie de l'assurance (dont les fonds de pension) est le plus important investisseur sur les marchés financiers.

Au Burundi, le secteur des assurances constitue l'une des composantes du système financier et occupe 4,2% en termes d'actifs. Même si les activités du secteur ne cessent de s'étendre par l'entrée sur le marché de nouveaux acteurs, la part de ce secteur parmi les composantes du système financier est encore très faible. Pourtant, ce secteur joue un rôle indispensable dans la protection contre les risques vies et corporels des assurés (BRB, 2021).

Selon le rapport de l'Agence de Régulation et de Contrôle des Assurance du Burundi (ARCA, 2021), le secteur des assurances au Burundi compte 17 entreprises d'assurances agréées à la fin de l'exercice 2021 dont 10 sociétés d'assurances Non Vie, 6 sociétés d'assurances Vie et une entreprise qui exerce à la fois les activités d'assurance Non Vie et Vie.

Dans cette partie nous présentons le secteur des assurances du Burundi en se basant sur les critères tels que : (1) les types de compagnies d'assurance opérant au Burundi ; (2) la part de l'assurance dans le PIB et ; (3) la densité d'assurance ; (4) l'évolution du chiffre d'affaires du secteur des assurances te ; (5) les parts de marchés par entreprise d'assurances Non Vie et Vie.

II.4.1. Types de compagnies d'assurance opérant au Burundi

A ce niveau, il a été question de mettre en exergue les catégories des compagnies d'assurance opérant au Burundi avec leur forme juridique et capital social. Ainsi, trois types d'entreprise d'assurance ont été distingués. Il s'agit notamment des entreprises d'assurance non vie, des entreprises d'assurance vie ainsi qu'une entreprise composite c'est-à-dire exerçant à la fois les opérations d'assurance vie et non vie.

[68] Le rôle du secteur de l'assurance dans le développement dans Techniques Financières et Développement 2016/1(n°122), pages 7 à 14 Éditions Épargne sans frontière ISSN 1250-4165 DOI10.3917/tfd.122.0007

Les tableaux 15 et 16 ci-dessous montrent les différentes entreprises agréées pour exercer respectivement les opérations d'assurance selon les branches d'activités Non Vie et Vie, leur forme juridique, leur capital social respectif ainsi que leur année d'agrément.

Tableau 15 : Entreprises d'assurance Non Vie opérant au Burundi

Nom de la société	Forme juridique	Capital social en BIF	Année d'agrément
UCAR AG	S.M	1 000 000 000	2016
BICOR AG	S. A	1 854 381 962	2016
SOGEAR	S. A	1 000 000 000	2018
SOGEAR AG	S. A	1 698 450 000	2016
JUBILEE ICB	S. A	1 000 000 000	2017
EGIC-NV	S. A	2 004 000 000	2018
BIC NON-VIE	S. A	2 568 850 000	2017
INKINZO	S. A	1 000 000 000	2019
SERENITY IC	S. A	2 178 000 000	2020
AGICO	S. A	2 220 000 000	2021
TOTAL		**16 523 681 962**	

Source : ARCA, 2020 et 2021

Selon les rapports de l'ARCA, les fonds investis par les compagnies d'assurance Non Vie sous forme de capital social se chiffrent à 19,6 milliards de Fbu contre 16,5 milliards de Fbu en 2021 et 14,3 milliards de Fbu en 2020[69].

Tableau 16 : Entreprises d'assurance Vie opérant au Burundi

Nom de la société	Forme juridique	Capital social en BIF	Année d'agrément
BICOR VC	S. A	976 600 269	2016
JLICB	S. A	500 000 000	2017
UCAR VC	S. A	1 405 000 000	2017
SOCAR VIE	S. A	502 500 000	2017
BIC VIE	S. A	921 000 000	2017
AVIA	S. A	1 000 000 000	2021
TOTAL		9 545 343 769	

Source : ARCA, 2021

Selon les rapports de l'ARCA, le capital social consolidé pour les sociétés d'assurance Vie vaut 5,3 milliards en 2021 contre 4,3 milliards de FBU en 2020 et en 2019.

[69] Rapports annuels du secteur des assurances, exercices 2020 et 2021

Le tableau ci-dessous montre l'effectif des assurances du Burundi qui exerce à la fois les opérations d'assurances vie et non vie. Selon le rapport annuel de l'ARCA exercice 2021, une seule entreprise est de type composite c'est-à-dire exerçant à la fois les activités d'assurances vie et non vie. En plus des sociétés d'assurance ci-dessus, il y a aussi SOCABU S.M qui est une société composite avec un capital social de 3 060 000 000 FBU.

Tableau 17 : Entreprises d'assurance Vie opérant au Burundi

Nom de la société	Forme juridique	Capital social en BIF	Année d'agrément
SOCABU	S.M	3 060 000 000	1977
TOTAL		3 060 000 000	

Source : ARCA, 2021

II.4.2. Part de l'assurance dans le PIB

La part de l'assurance dans le Produit Intérieur Brut (PIB) est mesurée par le ratio de pénétration qui est le rapport entre le chiffre d'affaires réalisé par le secteur des assurances et le PIB. En d'autres termes, il s'agit du rapport des primes émises qui constituent le chiffre d'affaires et le PIB qui quantifie la valeur totale de la production de richesse à l'intérieur d'un territoire ou d'un pays. Le taux de pénétration mesure donc la part du PIB allouée à la consommation des produits d'assurances.

Les tableaux 18 et 19 ci-dessous montrent l'évolution du taux de pénétration de l'assurance dans le PIB ainsi que part de chacune des branches Vie et Non Vie. Les observations nos observations se limitent sur la période de notre étude c'est-à-dire de 2019 à 2021.

Tableau 18 : Evolution du taux de pénétration de l'assurance dans son ensemble

Année	2 019	2 020	2 021
C.A du marché (en millions de FBU)	54 333	62 155	75 525
PIB en prix courant (en millions de FBU)	62 548 000	6 655 600	75 064 000
Taux de pénétration (en %)	0,87	0,93	1,01

Source : ARCA, 2021

Selon le tableau ci-dessus, le taux de pénétration des compagnies d'assurance affiche une tendance à la hausse passant de 0,87% à la fin de 2019 à 1,01% à la fin de l'exercice 2021.

Le tableau suivant montre quant à lui l'évolution du taux de pénétration de l'assurance branche Non Vie sur une période allant de 2019 à 2020.

Tableau 19 : Evolution du taux de pénétration de l'assurance Non Vie

Année	**2 019**	**2020**	**2 021**
C.A du marché en millions de FBU)	32 354	34 959	41 794
PIB en prix courant (en millions de FBU)	6 254 800	6 655 600	7 506 400
Taux de pénétration (en %)	0,52	0,53	0,56

Source : ARCA, 2021

Il s'observe que le taux de pénétration de l'assurance Non Vie affiche une hausse sur les trois exercices considérés. Cependant, les rapports antérieurs montrent que le taux a connu une stagnation d'un taux de 0,48% entre 2017 et 2018. Comme le prouve le tableau ci-dessus, en 2021, le taux était 0,56%, soit un gain de 0,08 points par rapport à 2018.

Tableau 20 : Evolution du taux de pénétration de l'assurance Vie

Année	**2 019**	**2020**	**2 021**
C.A du marché en millions de FBU)	21 980	27 196	33 731
PIB en prix courant (en millions de FBU)	6 254 800	6 655 600	7 506 400
Taux de pénétration (en %)	0,35	0,41	0,45

Source : ARCA, 2021

Le taux de pénétration de l'assurance vie a également connu une évolution au cours de la période de notre étude (tableaux ci-dessus). Contrairement à l'assurance non vie, les rapports de l'ARCA montre que l'assurance vie a connu augmentation depuis l'exercice 2017 et a gagné 0,18 points pour s'établir à 0,45% en 2021, soit une croissance plus élevée qu'en assurance Non Vie.

De façon globale, la hausse du taux de pénétration est tirée essentiellement du chiffre d'affaires en assurance Vie dont la croissance est plus accélérée que celui du chiffre d'affaires en assurance Non Vie (voir le tableau 20).

II.4.3. Densité d'assurance

La densité des assurances est utilisée comme un indicateur du développement des assurances dans un pays et est calculée comme rapport du total des primes d'assurance à la population totale d'un pays donné[70].

Au Burundi, la dépense annuelle moyenne par habitant en produits d'assurance continue d'augmenter. Suite à la croissance de la production d'assurance qui a été plus élevée que la croissance prévisionnelle de la population, un habitant a consommé en moyenne 6 006 FBU en 2021 pour s'offrir les produits d'assurance alors qu'il a déboursé 3 533 FBU en moyenne au cours de l'année 2017, soit une hausse d'environ 2 500 FBU en quatre années (ARCA, 2021).

Le tableau ci-dessous nous montre les détails.

Tableau 21 : Densité d'assurance au Burundi

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Chiffre d'affaires du marché (en millions de FBU)	40 610	46 410	54 333	62 155	75 525
Population du Burundi (en millions)	11,5	11,8	12	12,3	12,6
Densité d'assurance (en FBU)	3 533	3 942	4 511	5 049	6 006

Source : ARCA (2021).

II.4.4. Evolution du chiffre d'affaires du secteur des assurances

Le secteur des assurances a réalisé une performance remarquable en matière de production sur les cinq dernières années. En 2021, le chiffre d'affaires du secteur des assurances s'élève à 75,5 milliards de FBU contre 40,6 milliards de FBU en 2017, soit un accroissement d'environ 35 milliards de FBU correspondant à un taux de croissance annuel moyen de 16,8%.

[70] Statista Research Department, 2015

Tableau 22 : Evolution du chiffre d'affaires du secteur des assurances

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Assurance non vie	26 083	29 036	32 354	34 959	41 794
Assurance vie	14 527	17 374	21 980	27 196	33 731
Non vie & vie	40 610	46 410	54 333	62 155	75 525

Source : ARCA (2021).

Cette dynamique de croissance du chiffre d'affaires contient des évolutions contrastées entre la branche d'assurance Vie et celle Non Vie.

La branche Vie montre une augmentation du chiffre d'affaires plus accélérée par rapport à celle de la branche Non Vie. La branche d'assurances Vie a enregistré un taux de croissance annuel moyen de 23,4% entre 2017 et 2021 tandis que les activités Non Vie ont affiché un taux de croissance annuel moyen de 12,5% sur la même période.

Grace à ces évolutions, la branche d'assurance Vie gagne de plus en plus de parts de marché par rapport à la branche non vie comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 23 : Evolution comparative du chiffre d'affaires des entreprises d'assurances non vie et vie

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Non vie	64,20%	62,60%	59,50%	56,20%	55,30%
Vie	35,80%	37,40%	40,50%	43,80%	44,70%

Source : De l'auteur à base des données de l'ARCA

II.4.5. Parts de marchés par entreprise d'assurances Non Vie et Vie

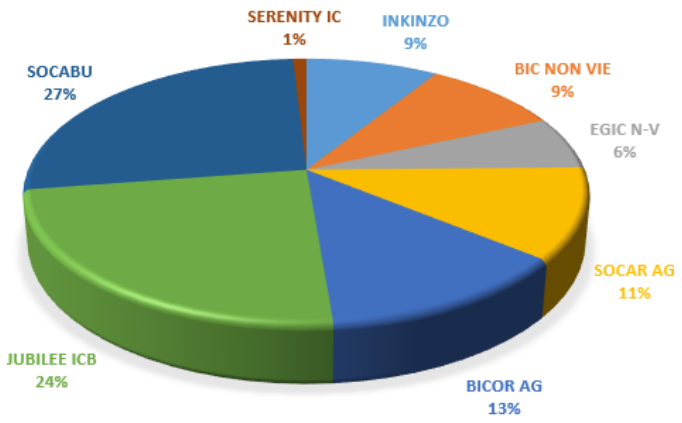
Consécutivement à leur croissance en termes de chiffre d'affaires qui est plus élevée que celle des activités d'assurances Non Vie, les activités d'assurances Vie gagnent de plus en plus de parts de marché. Ainsi, selon les rapports annuels de l'ARCA, les assurances Vie détiennent une part de marché de 44,7% en 2021 contre 35,8% en 2017 alors que les assurances Non Vie possèdent une part de marché de 55,3 % en 2021 contre 64,2% en 2017.

a) Parts de marchés par entreprise d'assurances Non Vie

Une forte concurrence s'observe entre les différentes entreprises d'assurances Non Vie depuis l'arrivée sur le marché des nouvelles sociétés. Ainsi, il s'observe la perte des parts de marché des anciennes sociétés (SOCABU, BICOR AG et SOCAR AG) au profit d'autres entreprises comme Jubilée ICB, EGICNV, BIC NON VIE et INKINZO[71].

Le graphique ci-dessous montre la part de marché pour chaque entreprise d'assurance non vie à la fin de l'exercice 2021.

Graphique 1 : Parts de marchés par entreprise d'assurances Non Vie en 2021



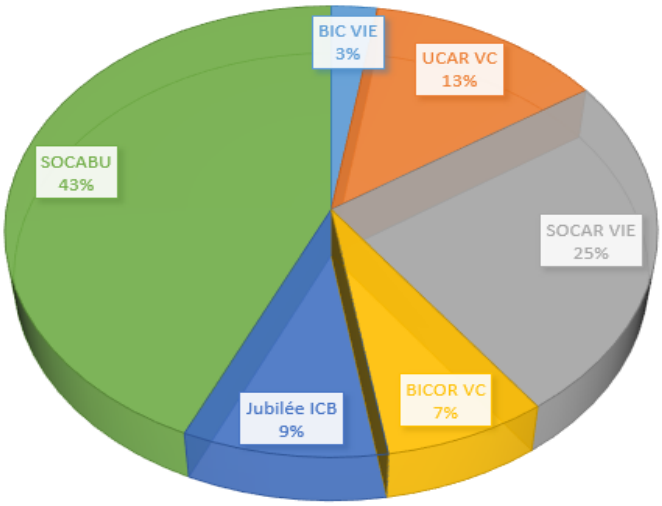
Source : De l'auteur sur base des données de l'ARCA

b) Parts de marchés par entreprise d'assurances Vie

Suite à l'arrivée de nouveaux acteurs en 2018 (UCAR VC et BIC VIE) et à la spécialisation de SOCAR qui a séparé les activités d'assurance Vie de celles d'assurance Non Vie en créant SOCAR VIE en 2017, une concurrence accrue se fait remarquer sur le marché de l'assurance Vie causant ainsi des variations des parts de marché par société depuis 2017 comme le montre le graphique suivant :

[71] Rapport de l'ARCA exercice 2021

Graphique 2 : Parts de marchés par entreprise d'assurances Vie en 2021



Source : De l'auteur sur base des données de l'ARCA

II.5. Présentation des organismes de prévoyances sociales au Burundi

La protection sociale est l'ensemble de mesures publiques ou privées qui concourent à garantir la population l'accès aux soins de santé, à l'éducation et aux revenus suite aux risques sociaux. Il s'agit d'un moyen incontournable pour sauvegarder le bien être socioéconomique de la population. En effet, tout être humain est exposé aux risques de perte ou de diminution du revenu suite à l'altération de sa force physique en cas d'accident ou de maladie professionnels, invalidité, vieillesse, décès (survivants), perte de travail salarié, absence au travail salarié suite aux circonstances de maladie ou de maternité, de dépenses liées aux soins de santé et aux charges familiales[72].

Au niveau national, nous distinguons(i)les systèmes d'assurance sociale basés sur l'emploi financés par l'employeur et l'employé : régimes gérés par l'Institut national de la Sécurité Sociale (INSS), la Mutuelle de la Fonction Publique(MFP) et l'Office Nationale des Pensions et des Risques Professionnels pour les fonctionnaires, les magistrats et les agents de l'ordre judiciaire (ONPR) (ii)les systèmes de prestations universelles et ou d'assistance sociale subventionnés par les impôts : gratuité scolaire de l'école primaire et les soins médicaux des enfants de moins de 5 ans et de maternité, l'assistance des soins de santé des indigents et la subvention de la carte d'assistance maladie (iii)les systèmes de micro assurance sociale : les mutuelles de santé communautaire, les fonds d'épargne pension et les systèmes d'assurance

[72] Politique Nationale de Protection Sociale au Burundi, 2012

maladie privés. Ces systèmes constituent une réponse nationale de réduire l'impact d'un faible niveau de couverture en protection sociale.

II.5.1. Secteur structuré formel

Le secteur formel de la protection social au Burundi est constitué par trois secteurs à savoir le secteur public, le secteur privé et le secteur informel et rural

II.5.1.1. Secteur Public

Les organismes publics de sécurité sociale qui existent au Burundi sont :

- l'Institut National de sécurité sociale (INSS) chargé de la gestion des régimes des pensions (vieillesse, invalidité et survivants) et des risques professionnels en faveur des travailleurs régis par le code du travail, les militaires, les policiers et les travailleurs sous – contrat de la Fonction publique ;
- la Mutuelle de la Fonction publique (MFP) chargée de la gestion du régime d'assurance maladie en faveur des agents publics et assimilés ;
- l'office national des pensions et des risques professionnels (ONPR) qui couvre les fonctionnaires, les magistrats et les agents de l'ordre judiciaire qui bénéficiaient jusqu'alors d'un régime non contributif de pensions dont le financement était totalement assuré par le Trésor public ;
- l'Etat prend en charge les indemnités de logement et les allocations familiales servies sous forme de sursalaire à un taux de remplacement préoccupant.

II.5.1.2. Secteur privé

Le secteur privé n'a pas de système d'assurance maladie fonctionnel organisé sous une forme de mutualisation du risque maladie malgré l'existence d'une loi du 29 février 2000. Le Code du Travail met à la charge de l'employeur le coût des soins de santé de ses travailleurs. Cette situation génère beaucoup de difficultés tant du côté des entreprises que du côté des travailleurs. Depuis 1993, l'Association des Employeurs du Burundi (AEB) cherche à instaurer un système d'assurance maladie calqué sur celui du secteur public.

II.5.2. Secteur informel et rural

Les systèmes de sécurité sociale n'ont pas encore été introduits à grande échelle dans les secteurs informel et rural. Quelques initiatives dans le domaine de l'assurance maladie à l'endroit des populations rurales commencent à apparaître, notamment par la création des mutuelles de santé. A ce jour, le taux de pénétration des mutuelles de santé est globalement faible[73].

[73] Politique nationale de la protection sociale au Burundi 2015

Conclusion du deuxième chapitre

L'objet du deuxième chapitre de notre travail était de présenter les composantes du système financier burundais. Ainsi, le système financier burundais est composé de cinq types d'institutions financières à savoir les établissements de crédit (secteur bancaire), les institutions de microfinance, les compagnies d'assurance, les établissements de paiement ainsi que les organismes de prévoyance sociale.

Au niveau de la présentation du secteur bancaire burundais, deux points ont été développés : catégorie des établissements de crédits et ; caractéristiques des banques commerciales burundaise. Les établissements de crédits sont constitués des banques commerciales et des établissements financiers. Parmi les banques commerciales, il y a celles qui sont privées, publiques ou mixtes. En tenant compte de la source du capital, parmi les banques commerciales burundaises il y a celles qui sont locales et celles qui sont sous contrôle étranger. Au niveau des caractéristiques des banques commerciales burundaises, il est important de retenir que les établissements de crédits sont constitués en trois groupement (grandes banques, banques moyennes et petites banques). Les services bancaires sont inégalement répartis sur le territoire national et une grande partie des services se concentre en mairie de Bujumbura. Il s'est observé aussi que le taux des crédits à court terme domine par rapport aux autres types de crédits. Un autre constat est que la grande partie des crédits est orientée dans le commerce, l'habitat ainsi que le transport.

Quant aux IMF, elles sont classées en quatre catégories : ils existent des institutions de de microfinance de première, de deuxièmes, de troisième et de quatrième catégorie. Les coopératives d'épargne et de crédit regroupées dans la 3ème catégorie des IMF prédominent le secteur de la microfinance en termes d'actifs avec un taux de 83,5 % des actifs en 2021. Il s'est remarqué aussi que la grande partie des crédits octroyées par les IMFs est orientée dans l'habitat (39,18% en 2021). Le secteur d'agriculture / élevage ne détenait que 9,95% en 2021 alors qu'il s'agit d'un secteur porteur de croissance et que la majorité de la population burundaise ne vit que de l'agriculture et de l'élevage. Les dépôts collectés par les IMFs ont été caractérisés par une évolution positive au cours de la période de notre étude.

Dans ce chapitre, nous avons aussi parlé des établissements fournissant les SFN. Ceux jouent un rôle important dans le cadre de rendre accessible les services bancaires à la population. Cependant, ceux-ci sont aussi inégalement répartis sur le territoire national et une grande partie se concentre en mairie de Bujumbura.

Le deuxième chapitre parle également du secteur des assurances en tant que composante du système financier burundais. A ce niveau, nous avons vu que les entreprises d'assurance participent activement à la croissance économique du pays.

Il est aussi important de retenir que les entreprises d'assurances opérant au Burundi sont classées en trois catégories à savoir les entreprises d'assurance Vie, Non Vie et composite. Il s'est observé que les activités d'assurance Vie évoluent à une grande allure que les opérations d'assurance Non Vie.

Aux organismes de prévoyances sociales, celles-ci sont reparties en trois parties à savoir les organismes de prévoyances sociales du secteur public, du secteur privé et celles du secteur informel. Le secteur public abrite l'INSS, l'ONPR, la MFP et l'ETAT dans le cadre prise en charge des indemnités de logement et les allocations familiales servies sous forme de sursalaire à un taux de remplacement préoccupant. Le secteur privé n'a pas de système d'assurance maladie fonctionnel organisé sous une forme de mutualisation du risque maladie. Il en est de même pour le secteur informel.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans ce troisième chapitre, nous avons montré la population de notre étude, l'échantillon ainsi que les techniques et les méthodes que nous avons utilisées pour la collecte et traitement des données.

III.1. Population étudiée

Dans le domaine de la recherche, une population d'étude est un ensemble complet de personnes ou de collectivités que le chercheur a manifesté son intérêt à examiner certaines caractéristiques (Yin, 2008). Une population d'étude est un groupe considéré pour une étude ou un raisonnement statistique. La population étudiée ne se limite pas à la population humaine. Il s'agit d'un ensemble d'aspects qui ont quelque chose en commun. Il peut s'agir d'objets, d'animaux, de mesures, etc., avec de nombreuses caractéristiques au sein d'un groupe[74].

Population = ensemble de N unités statistiques (individus, ménages, entreprises, hôpitaux, pièces fabriquées, etc.) : U = {u1, u2, . . ., uN}

N = taille de la population

Ainsi, la population de notre étude comprend toutes les banques commerciales opérant au Burundi. Selon le rapport annuel de stabilité financière de la BRB, le secteur bancaire est constitué de 14 établissements de crédits dont à la fin de 2021.

U = {BCB, BANCOBU, BGF, BHB, BCAB, FINBANK, DTB, KCB, BBCI, INTEBANK, CRDB, ECOBANK, BIJE, BIDF}.

III.2. Echantillon

Il serait coûteux et fastidieux de collecter des données auprès de l'ensemble de la population du marché cible. En échantillonnant avec précision la population étudiée, il est possible de dresser un portrait fidèle du marché cible à l'aide des tendances observées dans les résultats.

L'échantillonnage **(**ou sampling en anglais) est le processus de sélection d'un groupe d'individus qui va être interrogé dans le cadre d'une étude et qui symbolise une population de référence.

[74] https://www.questionpro.com/blog/fr/etude-population-2/#:~:text=Qu'est%2Dce%20qu',ont%20quelque%20chose%20en%20commun consulté le 13/12/2023

Un échantillonnage permet de mener des enquêtes en utilisant un échantillon représentatif de la population et les résultats sont généralisables sur toute la population. L'échantillonnage est un mécanisme qui permet de collecter des données sans enquêter sur l'ensemble de la population cible.

III.2.1. Caractéristiques de l'échantillonnage dans la population étudiée

- La population étudiée est l'ensemble des personnes que vous considérez pour votre recherche. Un échantillon est un sous-ensemble de ce groupe qui représente la population.
- L'échantillonnage réduit la lassitude des enquêteurs en les empêchant de mener trop d'enquêtes, ce qui permet d'augmenter les taux de réponse.
- En outre, cette méthode est beaucoup moins coûteuse et permet de gagner du temps que si l'on mesurait l'ensemble du groupe.
- Le suivi des taux de réponse des différents groupes permet de déterminer le nombre de répondants à sélectionner.
- L'étude ne se limite pas à la partie sélectionnée, mais s'applique à l'ensemble de la population cible

III.2.2. Techniques d'échantillonnage

Après avoir compris que l'on ne peut pas enquêter sur l'ensemble de la population étudiée en raison de divers facteurs, il est important d'adopter l'une des méthodes de sélection d'échantillons qui convient le mieux à l'étude de recherche.

De manière générale, deux approches peuvent être appliquées : l'échantillonnage probabiliste et l'échantillonnage non probabiliste[75].

III.2.2.1. Echantillonnage probabiliste

Cette méthode est utilisée pour sélectionner des échantillons d'objets au sein d'une population sur la base de la théorie des probabilités. Tout le monde est inclus dans l'échantillon et a une chance égale d'être sélectionné. Il n'y a pas de biais dans ce type d'échantillon. Chaque personne de la population a la possibilité de participer à la recherche.

[75] https://www.questionpro.com/blog/fr/etude-population2/#:~:text=Qu'est%2Dce%20qu',ont%20quelque%20chose%20en%20commun consulté le 13/12/2023

L'échantillonnage probabiliste peut être classé en quatre catégories :

1. **L'échantillonnage** aléatoire simple**:** L'échantillonnage aléatoire simple est la façon la plus simple de sélectionner un échantillon. Ici, chaque membre a une chance égale de faire partie de l'échantillon. Les objets de cet échantillon sont choisis au hasard et chaque membre a exactement la même probabilité d'être sélectionné.
2. **L'échantillonnage** en grappes**:** L'échantillonnage en grappes est une méthode dans laquelle les répondants sont regroupés en grappes. Ces groupes peuvent être définis en fonction de l'âge, du sexe, de la localisation et de paramètres démographiques.
3. **L'échantillonnage** systématique**:** Dans l'échantillonnage systématique, les individus sont choisis à intervalles égaux dans la population. Un point de départ est sélectionné, puis les répondants sont choisis à des intervalles d'échantillonnage prédéfinis.
4. **Échantillonnage stratifié :** L'échantillonnage aléatoire stratifié consiste à répartir les répondants selon des paramètres distincts mais prédéfinis. Dans cette méthode, les répondants ne se chevauchent pas mais représentent collectivement l'ensemble de la population.

III.2.2.2. Echantillonnage non probabiliste

La méthode d'échantillonnage non probabiliste utilise la préférence du chercheur en ce qui concerne le biais de sélection de l'échantillon. Cette méthode d'échantillonnage découle principalement de la capacité du chercheur à accéder à cet échantillon. Dans ce cas, les membres de la population n'ont pas les mêmes possibilités de faire partie de l'échantillon. Une méthode d'échantillonnage non probabiliste appelée aussi la méthode d'échantillonnage raisonnée est une méthode de sélection d'un échantillon par laquelle la représentativité de l'échantillon est assurée par une démarche raisonnée (B. Bathelot, 2017)[76].

Avec une méthode d'échantillonnage non probabiliste, les participants sont choisis par les chercheurs en fonction de :

- leurs connaissances ;
- leur compréhension de la question de recherche ;
- ou leurs objectifs.

[76] https://www.definitions-marketing.com/definition/methode-d-echantillonnage-raisonnee consulté le 30/12/2022

L'échantillonnage non probabiliste peut être subdivisé en quatre types distincts :

1. **échantillonnage de commodité :** Comme son nom l'indique, l'échantillonnage de commodité représente la facilité avec laquelle le chercheur peut atteindre le répondant. Les chercheurs n'ont pas le pouvoir de sélectionner les échantillons et ils le font uniquement pour des raisons de proximité et non de représentativité.
2. **échantillonnage délibéré, critique ou au jugé :** Dans ce type d'échantillonnage, le chercheur juge et développe son échantillon en fonction de la nature de l'étude et de la compréhension de son public cible. Seules les personnes répondant aux critères de recherche et à l'objectif final sont sélectionnées.
3. **échantillonnage de boules de neige :** Lorsqu'une boule de neige prend de la vitesse, elle accumule de la neige autour d'elle. De même, dans le cas de l'échantillonnage en boule de neige, les répondants sont chargés de fournir des références ou de recruter des échantillons pour l'étude une fois leur participation terminée.
4. **échantillonnage par quotas :** L'échantillonnage par quotas est une méthode dans laquelle le chercheur a le privilège de sélectionner un échantillon sur la base de ses strates. Dans cette méthode, deux personnes ne peuvent pas exister dans deux conditions différentes.

Dans notre recherche, la méthode qui a été utilisée dans l'échantillonnage est la méthode non probabiliste dite raisonnée avec une technique d'échantillonnage par quotas. En effet, toutes les banques qui constituaient notre échantillon devraient d'abord être caractérisées de banques commerciales. De plus, à l'intérieur de l'échantillon, les banques commerciales ont été subdivisées en deux strates : la première strate contenait les banques commerciales locales tandis que la seconde abritait les banques commerciales sous contrôle étranger.

Concrètement, l'échantillon de notre travail était constitué de banques commerciales qui fonctionnaient sur la période notre étude et qui avaient au moins trois ans d'existence au 31 décembre 2021.

Ce critère d'échantillonnage nous a amené à avoir un échantillon de dix banques commerciales dont six (6) banques commerciales locales et quatre (4) banques commerciales sous contrôle étranger.

Le tableau ci-dessous montre en détail la composition de notre échantillon.

Tableau 24 : Tableau détaillé des banques constitutives de l'échantillon

N°	Nom de la banque	Banque locale	Banque sous contrôle étranger	Capital social	Forme juridique
1	BANCOBU	Locale		151 103 568 000 BIF	S.M
2	BCB	Locale		15 500 000 000 BIF	S.M
3	CRDB		Sous contrôle étranger	25 670 500 000 BIF	S. A
4	KCB		Sous contrôle étranger	15 692 000 000 BIF	S. A
5	IBB	Locale		20 484 800 000 BIF	S. A
6	ECOBANK		Sous contrôle étranger	10 500 187 632 BIF	S. A
7	BGF	Locale		27 126 799 000 BIF	S. A
8	FINBANK	Locale		10 813 005 000 BIF	S. A
9	DTB		Sous contrôle étranger	11 000 000 000 BIF	S. A
10	BBCI	Locale		18 073 944 000 BIF	S.M
Effectifs	10	6	4		

Source : Site web de la BRB consulté le 03/12/2023

III.3. Techniques de collecte et méthodes d'analyse de données

Le point suivant consiste en la description des procédures utilisées lors de la collecte et de l'analyse de données. Ainsi, des techniques de collectes de données et méthodes de les analyser ont été décrites.

III.3.1. Techniques de collecte des données

Les techniques de collecte des données que nous avons utilisées étaient des techniques documentaires et d'un questionnaire.

III.3.1.1. Technique documentaire

Les données secondaires ont été collectées grâce à une analyse documentaire dans des ouvrages, articles, thèses et autres publications en rapport avec notre thème de recherche. Ces documents ont été retrouvés dans les différentes bibliothèques comme par exemple celle de l'Université du Burundi, dans les revues, dans les rapports et publications de la Banque Mondiale, de la Banque de la République du Burundi et de l'Institut National de la Statistique du Burundi (INSBU) et, dans les articles scientifiques publiés sur l'internet.

III.3.1.2. Questionnaire d'enquête

Pour collecter les données primaires, un questionnaire papier a été distribué à chaque banque de notre échantillon. Les répondants étaient des employés affectés dans le service marketing, R&D ou tout autre service qui abrite les activités d'innovation dans ses attributions.

Ces derniers sont présumés être bien informés sur le sujet de la recherche et cela nous garantissait la véracité et la pertinence des données ou toute autre information recueillie.

Le questionnaire a été déposé auprès de chaque banque de l'échantillon pour être récupéré après avoir été complété.

Le questionnaire comprenait quatre sections :

1. la première section couvrait les informations générales sur les banques visitées et les répondants ;
2. la deuxième section portait sur les questions en rapport avec les types d'innovations (innovation de produit, de procédés, et innovation organisationnelle) effectués par les banques visitées;
3. la troisième section évoquait les questions liées aux effets des innovations réalisées par les banques de notre échantillon sur leur compétitivité ;
4. la quatrième section comprenait les questions relatives à la place qu'occupe l'innovation dans les banques commerciales burundaises.

La technique du questionnaire a été choisie pour plusieurs raisons, notamment : (i) l'utilisation du questionnaire permet d'atteindre efficacement et de manière efficiente à l'objectif ; (ii) l'utilisation du questionnaire assure le respect de la confidentialité ;(iii) l'utilisation du questionnaire fait gagner du temps ; (iv) le questionnaire est facile à administrer (Mugenda, 2003).

III.3.2. Méthodes d'analyse de données

Pour analyser les données, la méthode analytique, la méthode synthétique, le test d'ANOVA et une équation de régression multiple ont été utilisés.

III.3.2.1. Méthode analytique

Les données recueillies étaient à la fois de nature quantitative et qualitative. Ces dernières ont été vérifiées et éditées pour l'exactitude, l'exhaustivité et la cohérence. Elles ont été également catégorisées, codées, tabulées et testées afin d'identifier les modèles et améliorer la validité de l'étude. Les données ont été ensuite analysées à l'aide des mesures statistiques descriptives telles que les fréquences, les pourcentages, la moyenne et l'écart type. Une analyse de régression multiple a été effectuée pour établir la relation se trouvant entre l'innovation et la compétitivité des banques commerciales.

Les outils utilisés dans l'analyse et traitement des données sont notamment l'Excel avancé et le logiciel des statistiques pour les sciences sociales (SPSS V 25.0).

III.3.2.2. Méthode synthétique

La méthode synthétique nous a aidé à analyser systématiquement toutes les informations et données récoltées et à en faire la synthèse quand cela s'avérait nécessaire. La méthode synthétique consiste à globaliser les éléments en un ensemble cohérent et intelligible, l'esprit synthétique considère les différents éléments dans leur globalité ou dans son ensemble (RWIGAMBA, 2001)[77].Cette méthode nous a permis de synthétiser les données, les informations obtenues à l'aide des tableaux croisés dynamique, des graphiques et des schémas.

III.3.2.3. Test d'ANOVA

ANOVA est l'abréviation pour analyse de la variance, *analysis of variance* en anglais. Développée par le statisticien britannique Sir Ronald Aylmer Fisher au début du XXème siècle, ANOVA regroupe des modèles statistiques, dont le test F, ou test de Fisher.

La méthode ANOVA est utilisée pour étudier le rapport de dépendance d'une variable quantitative à une ou deux variables qualitatives.

ANOVA teste l'homogénéité de la moyenne de la variable quantitative étudiée sur les différentes valeurs de la variable qualitative. L'analyse de la variance, si elle aboutit à un résultat éloigné de zéro, permet de rejeter l'hypothèse nulle : le test d'ANOVA a été utilisé pour vérifier la significativité du modèle[78].

[77] RWIGAMBA, B., *Notes de cours de la méthodologie de la recherche (cycle de licence).* ULK, Kigali, 2001, p.20

[78] https://blog.hubspot.fr/marketing/anova-test consulté le 17/01/2024

III.3.2.4. Modèle de régression utilisée

Comme son nom l'indique, la régression multiple est une technique statistique appliquée sur des ensembles de données dédiés à établir une relation entre une variable de réponse ou dépendante et plusieurs variables indépendantes. De la définition, il est évident que l'étude d'un événement ou de phénomènes aura divers facteurs à l'origine de son apparition.

La régression multiple fonctionne en considérant les valeurs des variables indépendantes multiples disponibles et en prédisant la valeur d'une variable dépendante.

Ainsi, pour vérifier l'influence de l'innovation sur la compétitivité des banques commerciales burundaises, l'équation de régression multiple a été utilisée. Celle-ci a pris la forme suivante :

$Y = \alpha + \beta 1X1 + \beta 2X2 + \beta 3X3 + \varepsilon$[79]

Y = Compétitivité de la banque

α = Constante (coefficient d'interception)

X1- X3 = Types d'innovation

B1- β3 = coefficients de régression

ε = Terme d'erreur

Pour une équation de régression multiple, le nombre de variables indépendantes peut croître jusqu'à n et la constante α avec chaque variable indique sa valeur numérique. Le but de la constante a est de désigner la valeur de la variable dépendante dans le cas où toutes les valeurs de la variable indépendante tournent à zéro.

a. Variable expliquée (ou variable de réponse)

La variable de réponse (appelée aussi variable expliquée) est le résultat de l'expérience où la variable explicative est manipulée. C'est un facteur dont la variation s'explique par les autres facteurs.

[79] Influence of strategic innovations on competitive position of commercial banks in nyahururu town, Kenya International Journal of Management and Commerce Innovations ISSN 2348-7585 (Online) Vol. 7, Issue 2, pp: (278-289), Month: October 2019 - March 2020

La variable de réponse est souvent appelée variable dépendante ou variable de résultat[80]. Ainsi, la variable expliquée (dépendante) de notre étude est la compétitivité, celle-ci a été mesurée à l'aide des caractéristiques suivantes :

1) élargissement de la gamme de produits ;
2) pénétration de nouveaux marchés ou augmentation des parts de marchés ;
3) amélioration du Chiffre d'affaire ;
4) amélioration de la qualité des services ;
5) réduction des couts liés à la prestation des services ;
6) amélioration de la flexibilité dans la production et prestation des services ;
7) réduction du temps de réponses aux besoins de la clientèle ;
8) satisfaction des employés de la banque ;
9) capacité accrue de prestation de service.

b. Variables explicatives

Les variables explicatives, appelées également variables indépendantes, sont celles que nous utilisons dans le but d'expliquer, de décrire ou de prédire la ou les variable(s) dépendante(s). Une variable explicative est un facteur qui a été manipulé par un chercheur lors d'une expérience. Elle est utilisée pour déterminer le changement causé dans la variable de réponse[81].

L'innovation est une variable explicative dans notre travail de recherche. Elle explique la compétitivité à l'aide de trois types d'innovation tels que : X1 = innovation de produits, X2 = innovation de procédés et X3 = innovation organisationnelle.

[80] https://www.voxco.com/fr/blog/quest-ce-que-les-variables-explicatives-et-les-variables-de-reponse/ consulté le 05/12/2023

[81] https://www.voxco.com/fr/blog/quest-ce-que-les-variables-explicatives-et-les-variables-de-reponse/ consulté le 05/12/2023

Conclusion du troisième chapitre

Le troisième chapitre faisait objet de la description de la démarche que nous avons suivie pour réussir à notre mission. Dans ce chapitre nous avons décrit la population de notre étude, l'échantillon ainsi que le contenu du questionnaire. Ce chapitre faisait également objet de la description des procédures utilisées pour collecter et analyser les données de ce travail.

La population est l'ensemble de tous les aspects (objets ou humains ayant un caractère commun. Pour des raisons économiques, du temps, etc., il s'avère primordiale de prélever un échantillon selon les techniques d'échantillonnages soit probabiliste ou non probabiliste et extrapoler les résultats sur toute la population dans l'accomplissement d'une mission de recherche scientifique.

Ainsi, la population de notre étude est constituée de 14 banques commerciales avec un échantillon de 10 banques commerciales dont six banques sont locales et 4 banques sous contrôle étranger. La technique d'échantillonnage utilisé était une technique d'échantillonnage non probabiliste dite par quotas. En ce qui concerne les techniques de collecte des données et les méthodes d'analyse de ces dernières, la technique d'enquête a été utilisée pour collecter les données primaires tandis que la technique documentaire a été utilisée pour collecter les données secondaires. Quant aux méthodes d'analyse des données, la méthode analytique, la régression multiple composée par une variable dépendante (la compétitivité) et de trois variables indépendantes (innovation de produits, innovation de procédés et innovation organisationnelle) et le test d'ANOVA ont été exploitées. La méthode synthétique a été utilisée pour globaliser les données et les informations obtenues.

CHAPITRE IV : ANALYSE DES DONNEES ET DISCUTION DES RESULTATS

Dans ce chapitre nous présentons les résultats de l'enquête que nous avons réalisée auprès des banques de notre échantillon. Nous faisons l'analyse des données et la validation des hypothèses. Nous discutons les résultats et nous donnons les limites de notre étude. En fin nous formulons des suggestions à l'endroit des banques commerciales burundaises et à l'endroit des futurs chercheurs.

IV.1. Présentation des résultats de l'enquête

L'objectif principal de cette étude était d'examiner l'influence de l'innovation sur compétitivité des banques commerciales au Burundi. Les résultats de l'étude sont présentés à l'aide des caractéristiques statistiques telles que la fréquence de distributions, l'écarts-type et la moyenne. La relation entre l'innovation et la compétitivité des banques commerciales burundaises a été testée a à l'aide d'un test de régression multiple.

IV.1.1. Présentation des taux de réponse

Dans la présente recherche, nous avons distribué 10 questionnaires sur dix banques commerciales qui remplissaient toutes les conditions de l'étude. Sur 10 questionnaires distribués, 9 questionnaires ont été dûment remplis et récupérés soit un taux de réponse de 90 %. La majorité des répondants occupaient poste de responsable du département marketing et communications dans les banques respectives. Ce taux de réponse est considéré approprié pour tirer des inférences et tirer des conclusions sur le sujet d'étude. En effet, selon Mugenda (2008), un taux de réponse de 50 % est suffisant pour une recherche scientifique, 60 % est considéré comme bon tandis qu'un taux de 70% est considéré comme très bon. Parallèlement, Bailey (2000) constate qu'un taux de réponse de 50 % est jugé suffisant, tandis qu'un taux de réponse supérieur à 70 % est très bon. Tenant compte des recommandations de ces auteurs ci-dessus, le taux de réponse de 90 % est très bon.

IV.1.2. Information générale des banques commerciales visitées et des répondants

Les tableaux ci-dessous nous fournissent des informations générales retenues dans notre travail. Il s'agit notamment de la forme juridique de la banque visitée, de son origine (banque locale ou sous contrôle étranger), de l'âge du répondant, son sexe et de son niveau d'éducation.

IV.1.2.1. Forme juridique des banques commerciales visitées

D'après les résultats du tableau 7, les banques commerciales de notre étude étaient composées de sociétés anonymes (S.A) et de sociétés mixtes (S.M).

Les résultats de l'analyse des données montrent que 66,7% étaient des banques commerciales ayant la forme juridique de sociétés anonymes contre 33.3% des banques dont la forme juridique est société mixte.

Tableau 25 : Forme juridique de la banque

Forme juridique de la Banque					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Société Anonyme (S.A)	6	66,7	66,7	66,7
	Société Mixte (S.M)	3	33,3	33,3	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Source : Auteur base des résultats de l'estimation dans SPSS V.25

IV.1.2.2. Origine des banques commerciales sous l'étude

Une autre caractéristique des banques commerciales de notre étude est celle de l'origine de celles-ci. A ce niveau, il a été remarqué que 66,7% des banques de notre échantillon étaient locales contre 33,3% des banques sous contrôle étranger.

Tableau 26 : Origine de la Banque

S'agit-il d'une Banque locale ou une Banque sous contrôle étranger ?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Banque locale	6	66,7	66,7	66,7
	Banque sous contrôle étranger	3	33,3	33,3	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Source : De l'auteur base des résultats de l'estimation dans SPSS V.25

IV.1.2.3. Effectif des employés des banques commerciales de l'étude

En ce qui concerne la taille de la banque mesurée par le nombre d'employés, les résultats révèlent que 55,6% des banques commerciales burundaises emploient un effectif de personnel variant entre 50 et 249 employés tandis que 44,4 % abritent plus 250 employés (tableau 9 ci-dessous).

Tableau 27 : Effectif des employés de la banque

Effectif des employés					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	De 50 - 249 salariés	5	55,6	55,6	55,6
	De 250 salariés et plus	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Source : De l'auteur à base des résultats de l'estimation dans SPSS V.25

IV.1.2.4. Sexe et tranche d'âge des répondants

Dans notre travail, le critère « genre » a été respecté car le niveau d'implication des hommes et des femmes était dans des proportions presque égales. En effet, au cours de notre enquête, 55,6% des répondants étaient des hommes contre 44,4 % des femmes. Le tableau ci-dessous montre également que les répondants étaient presque jeunes car 66,7% avaient un âge compris entre 30 et 39 ans.

Tableau 28 : Sexe et tranche d'âge des répondants

Sexe du répondant					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Masculin	5	55,6	55,6	55,6
	Féminin	4	44,4	44,4	100
	Total	9	100	100	

Tranche d'âge du répondant					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Entre 30 -39 ans	6	66,7	66,7	66,7
	Entre 40 -49 ans	1	11,1	11,1	77,8
	Moins de 30 ans	2	22,2	22,2	100
	Total	9	100	100	

Source : De l'auteur à base des résultats de l'estimation dans SPSS V.25

IV.1.2.5. Niveau d'éducation et poste du répondant

Le tableau ci-dessous montre que les répondants avaient au moins un diplôme de licence ou baccalauréat. En effet, 66.7% des répondants avaient un diplôme de baccalauréat ou licence tandis que 33,3% avaient un niveau de Master. Selon les analyses effectuées, il ressort également que 77.8% des répondants occupaient poste de chef de département marketing et communication tandis que 22.2% étaient des cadres de département ressources humaines (tableau 11 ci-dessous).

D'après les conclusions, il est clair que tous les employés avaient au moins un niveau universitaire et que la majorité était mieux outillée en marketing. Par conséquent, ils peuvent être supposés être bien informés sur le domaine de recherche et généralement sur les stratégies d'innovation qui font objet de notre étude.

Tableau 29 : Niveau d'éducation et poste du répondant

		Niveau d'Education			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Baccalauréat ou Licence	6	66,7	66,7	66,7
	Master	3	33,3	33,3	100
	Total	9	100	100	
		Poste du répondant			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre de département Ressources humaines	2	22,2	22,2	22,2
	Chef de département Marketing et Communication	7	77,8	77,8	100
	Total	9	100	100	

Source : De l'auteur, à partir des résultats de l'estimation dans SPSS V.25

IV.2. Analyse des données récoltées

Les données à analyser ici sont des données en rapport avec les types d'innovations réalisés par les banques de notre étude ainsi que l'effet de celles-ci sur la compétitivité.

IV.2.1. Types d'innovation

La présente étude a adopté trois stratégies d'innovation pour mesurer dans quelle mesure des stratégies d'innovation influencent la compétitivité des banques commerciales au Burundi. Il s'agit de l'innovation de produits, de l'innovation de procédés et de l'innovation organisationnelle.

La fourchette utilisée allait de (1) « Dans une très petite mesure » à (5) « Dans une très grande mesure ». Les décomptes de la position « faible » ont été supposés être représentés par une variable avec le score moyen d'entre 0 et 2,5 sur l'échelle de Likert ($0 \leq ME < 2.5$) alors que la position « moyen » prenait la variable avec un avec un point moyen de 2,5 à 3,4 sur l'échelle de Likert ($2,5 \leq ME < 3.5$).

La note de la position « forte » représentait les variables dont le score moyen se situait entre 3,5 et 5,0 sur une échelle de Likert continue ($3.5 \leq ME \leq 5.0$). Un écart type < 1,0 indiquent une différence significative entre les réponses des répondants sur l'énoncé demandé (HELLEN W. NGUGI, 2018).

IV.2.1.1. Innovation de produits

L'innovation de produit participe efficacement à la compétitivité de l'entreprise par l'élargissement de la gamme des produits, pénétration de niveaux marché et l'amélioration du chiffre d'affaires. La stratégie d'innovation de produits se manifeste à travers l'introduction de nouveaux produits classiques et/ ou digitaux dans le portefeuille des produits de la banque en question. Cette stratégie se manifeste également par l'amélioration des produits déjà existants au sein de la banque. Les résultats sur l'innovation de produits des banques commerciales au Burundi sont présentés dans le tableau 12.

Tableau 30 : Innovation de produits

	Moyenne	Ecart type
- Introduction de nouveaux produits classiques	4,22	,972
- Introduction de nouveaux produits digitaux	4,11	,782
- Amélioration significative des produits classiques et/ou digitaux bancaires déjà existants	3,89	1,054
- Moyenne globale	4,073	

Source : De l'auteur à base des résultats de l'estimation dans SPSS V.25

D'après les résultats de l'étude, il ressort que les banques commerciales burundaises innovent des produits classiques (Moyenne = 4.22, ET = 0,972) et les produits digitaux (Moyenne = 4.11, ET = ,782). Les écarts type sont inférieurs à 1,0 et, selon HELLEN W. NGUGI (2018) ils indiquent qu'il n'y a pas une différence significative entre les réponses des répondants. Les résultats indiquent également que les banques commerciales burundaises améliorent les produits classiques et/ ou digitaux pour faire face à la concurrence (Moyenne = 3,89, ET = 1,054) bien que l'écart-type plus élevé montre que les réponses des répondants étaient variées.

IV.2.1.2. Innovation de procédés

L'innovation de procédés se matérialisent par l'introduction de nouvelles méthodes ou sensiblement améliorées de travail ou de prestation de services. Elle se manifeste également par l'introduction des activités de support nouvelles ou sensiblement améliorés dans le processus de production et de prestation des services. Nous pouvons citer par exemple les systèmes de maintenance, amélioration de l'informatique, l'introduction de nouvelle méthode de gestion de la clientèle. L'innovation de procédés se réalise également à travers l'amélioration significative des procédés de travaux déjà existants.

Les résultats sur l'innovation de procédés dans les banques commerciales burundaises sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 31 : Innovation de procédés

	Moyenne	Ecart type
- Introduction de nouvelles méthodes de travail ou de prestation de service	4,33	1,118
- Introduction des activités de support nouvelles pour vos processus de prestation des services (ex : informatique, gestion de la clientèle etc.)	4,44	,726
- Améliorations significatives des procédés de travail déjà existantes	4,56	,527
- Moyenne globale	4,44	

Source : De l'auteur, à partir des résultats de l'estimation dans SPSS V.25

Les conclusions de l'étude indiquent que dans le cadre de l'innovation de procédés, les banques commerciales ont introduit de nouvelles méthodes de travail ou de prestation de service malgré la variation entre les réponses des répondants (Moyenne = 4,33, ET= 1,118). Les résultats montrent également que les banques introduisent des activités de support nouvelles ou considérablement améliorées dans leurs processus de prestation de services, tels que les systèmes de maintenance, l'informatique, la gestion de la clientèle (Moyenne 4,44, ET 0,726).

De plus, les résultats sur l'innovation de procédés prouvent que les banques améliorent de façon significative des procédés de travail déjà existantes pour faire face à la concurrence (Moyenne = 4,56 ET = 0.527).

L'écart type étant inférieur à 1 cela veut dire qu'il n'y a pas eu de différences significatives entre les réponses des répondants.

IV.2.1.3. Innovation organisationnelle

La stratégie d'innovation organisationnelle des banques commerciales burundaise est perceptible en référence avec l'introduction de nouveaux systèmes de gestion du personnel pour mieux utiliser ou échanger les informations, les connaissances ou les compétences au sein de la banque, de nouvelle méthodes d'organisation du travail et de prise de décision (nouvelles répartition des responsabilités, travail d'équipes, automatisation des différents services, intégrations de différents départements etc., les changements nouveaux dans les relations avec d'autres banques ou autres institutions. Les résultats de l'innovation organisationnelle sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 32 : Innovation organisationnelle

	Moyenne	Ecart type
- Nouveaux systèmes de gestion du personnel pour mieux utiliser ou échanger les informations, les connaissances ou les compétences au sein de votre banque	4,56	0,527
- Nouvelles méthodes d'organisation du travail et de prise de décision (nouvelles répartitions des responsabilités, travail d'équipes, automatisation des différents services, intégrations de différents départements etc.,	4,33	0,707
- Changements nouveaux dans vos relations avec d'autres banques ou autres institutions	4,00	0,707
- Moyenne globale	4,30	

Source : De l'auteur, à partir des résultats de l'estimation dans SPSS V.25

Les conclusions de l'étude indiquent que les banques commerciales burundaises adoptent de nouveaux systèmes de gestion du personnel pour mieux utiliser ou échanger les informations, les connaissances ou les compétences afin de faire face à la concurrence et être compétitives sur le marché (Moyenne =4,56 ET =,527).

Elles ont également mis en place de nouvelles méthodes d'organisation du travail et de prise de décision (nouvelles répartitions des responsabilités, travail d'équipes, automatisation des différents services, intégrations de différents départements etc. (Moyenne = 4,33 ET= ,707).

De plus, les banques commerciales burundaises utilisent dans leurs processus d'innovation des changements nouveaux dans leurs relations avec d'autres banques ou autres institutions (Moyenne = 4,00 ET = ,707).

IV.2.2. Compétitivité des banques commerciales

Pour qu'une entreprise réalise sa compétitivité, elle doit reconnaître la nécessité pour les entreprises d'utiliser leur technologie, leur qualité et leur capacité de mise en réseau pour accroître leur niveau de compétitivité. Dans la présente étude, nous avons voulu chercher à connaître l'influence des stratégies d'innovation sur la compétitivité des banques. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 33 : Compétitivité des banques

	Moyenne	Ecart type
- Elargissement de la gamme de produits	4,22	1,093
- Pénétration de nouveaux marchés ou augmentation des parts de marchés	3,89	,782
- Amélioration du Chiffre d'Affaires	4,11	1,054
- Amélioration de la qualité des services	4,00	,866
- Réduction des coûts liés à la prestation des services	3,89	1,054
- Amélioration de la flexibilité dans la production et prestation des services	4,00	,707
- Réduction du temps de réponses aux besoins de la clientèle	4,56	,527
- Satisfaction des employés de la banque	3,78	,833
- Capacité accrue de prestation de service	4,11	,782
- Moyenne globale	4,06	

Source : De l'auteur à base des résultats de l'estimation dans SPSS V.25

En ce qui concerne la compétitivité des banques, les conclusions de l'étude indiquent que les innovations de produits, de procédés et les innovations organisationnelles ont permis aux banques d'élargir la gamme de leurs produits (Moyenne = 4.22 ET = 1,093) malgré la variation des réponses des répondants.

Les résultats de l'étude montrent également que les banques ont pu augmenter leurs parts de marché grâce à l'innovation (Moyenne = 3,89 ET =,782) malgré la disparité dans l'avis des répondants.

Les résultats de l'étude prouvent que les innovations ont permis aux banques d'améliorer le chiffre d'affaires (Moyenne = 4,11 ET = 1,054) même s'il y a une variation entre les réponses des répondants.

De plus, les innovations des banques commerciales burundaises ont occasionné la réduction des coûts liés à la prestation des services (Moyenne = 4,00 ET = ,866). Elles ont aussi rendu les banques commerciales burundaises flexibles dans la production et prestation de services (Moyenne = 4,00 ET = ,707).

Le temps de réponses aux besoins de la clientèle a été aussi réduit grâce aux innovations effectuées par les banques commerciales burundaises (Moyenne = 4,56 ET = ,527).

Un autre constat est que les innovations initiées par les banques commerciales burundaises participent dans l'amélioration de la satisfaction de leurs employés (Moyenne = 3,78 ET = ,833) et dans l'accroissement de la capacité de prestation de services (Moyenne = 4,11 ET =,782).

IV.2.3. Analyse de régression

La relation entre la compétitivité de la banque et les stratégies d'innovation a été établie par l'utilisation d'une analyse de régression multiple. Nous avons utilisé des statistiques pour les sciences sociales (SPSS V 20.0) pour saisir et exécuter les mesures de l'étude.

Le coefficient de corrélation de Pearson r évalue le degré de dépendance linéaire entre deux variables qualitatives. Elle varie entre 0 et 1.

- Si la valeur absolue de r est proche de 1, il y a forte dépendance entre les variables ;
- Si r est proche de 0, les deux variables sont indépendantes, il n'y a aucun lien de corrélation ;
- Si r>0 les deux variables évoluent dans le même sens et si r<0 elles évoluent en sens opposé.

Le coefficient de détermination qui est le carré du coefficient de corrélation linéaire évalue le degré auquel les variations des variables explicatives (types d'innovations) expliquent les écarts dans la variable expliquée (compétitivité de la banque). En d'autres termes, le coefficient de détermination indique le % de variation de la variables « compétitivité) imputable à la variable innovation.

IV.2.3.1. Résumé du modèle

Tableau 34 : Résumé du modèle

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,828[a]	,686	,645	,556

a. Prédicteurs : (Constante), Innovation organisationnelle, Innovation de procédés, Innovation de produits

Source : De l'auteur, à partir des résultats de l'estimation dans SPSS V.25

Le tableau ci-dessus montre le résumé du modèle des variables d'étude régressées. Le coefficient de corrélation (r) représente le degré et la force de liaison entre les variables indépendantes et la variable dépendante.

Dans ce modèle, le coefficient de corrélation est de 0,828, cela indique qu'il y a une forte corrélation positive (82,8%) entre les stratégiques d'innovation et la compétitivité des banques commerciales burundaises.

Le R au carré était de 0,686, cela signifie que toutes les variables indépendantes prises ensemble expliquent 68,6 % des variations de la compétitivité. Le reste de 31,4% s'explique par d'autres facteurs extérieurs au modèle.

IV.2.3.2. Coefficients de régression

Tableau 35 : Coefficients du modèle

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,401	,793		-,506	,618
	Innovation de produits	,491	,134	,504	3,680	,001
	Innovation de procédés	,478	,145	,432	3,292	,003
	Innovation organisationnelle	,122	,200	,083	,607	,550

a. Variable dépendante : Compétitivité de la banque

Source : De l'auteur, à partir des résultats de l'estimation dans SPSS V.25

Le modèle d'équation global pour les variables explicatives et la variable de résultat prendra les éléments suivants :

Y = - 0,401 + 0,491X1+ 0,478X2 +0,122 X3.

La constante a un signe négatif, cela implique qu'à tout moment donné, la compétitivité de la Banque diminue de 40,1% lorsque toutes les valeurs des variables explicatives sont nulles. Autrement dit, le modèle indique que la compétitivité des banques commerciales au Burundi diminue de 40,1% lorsque les activités d'innovations de produits, de procédés et organisationnelles sont nulles.

Le modèle démontre que lorsqu'une stratégie d'innovation de produits augmente d'une unité, la compétitivité de la Banque augmentera de 0,491 unités. De plus, lorsque la stratégie d'innovation de procédés augmente d'une unité, la compétitivité de la Banque augmentera de 0,478 unités.

De même, lorsque la stratégie d'innovation organisationnelle change d'une unité, la compétitivité de la Banque augmentera de 0,122 unités.

D'après les résultats, deux variables (innovation de produits et innovation de procédés) montrent que le niveau significatif est inférieur à 0,05 (statistiquement significatif), ce qui implique que celles-ci affectent de manière significative la compétitivité des banques commerciales au Burundi. Quant à la variable innovation organisationnelle, le niveau significatif est supérieur à 5% ce qui indique que la variable n'affecte pas de manière significative la compétitivité des banques commerciales au Burundi.

IV.3. Discussion des résultats

L'étude a révélé que les banques commerciales burundaises incluent la stratégie d'innovation dans leurs stratégies de faire face à la concurrence et que l'innovation a un impact positif sur la compétitivité.

Les résultats de notre recherche sont compatibles avec ceux d'Azzam Azmi Abou-Moghli, et al., 2012) que l'innovation a un impact positif sur la compétitivité des banques. Selon Azzam Azmi Abou-Moghli, et al., 2012, l'avantage concurrentiel peut être très important pour obtenir de meilleures performances et de meilleurs résultats dans un environnement concurrentiel et dynamique.

Les résultats de notre étude sont également compatibles avec les résultats publiés dans l'article du Journal international des innovations en gestion et commerce « influence stratégique des innovations sur la position concurrentielle des banques commerciales dans ville de NYAHURURU au Kenya qui confirment qu'il existe une influence positive et significative de la mise en œuvre de la stratégie d'innovation sur la position concurrentielle des banques commerciales dans la ville de NYAHURURU au Kenya.

Partout dans le monde, le secteur bancaire traverse une période caractérisée par des changements radicaux et rapides en raison des opportunités découlant de l'adoption des technologies de l'information et du traitement électronique des données. Les progrès technologiques ainsi que le niveau accru de concurrence des banques locales et étrangères ont déplacé les sources existantes de compétitivité vers les banques il y a à peine dix ans (HELLEN W. NGUGI, 2018).

Les résultats de l'étude de HELLEN W. NGUGI sur l'influence des stratégies d'innovation sur la compétitivité des banques commerciales au Kenya convergent aussi avec les résultats de notre étude et confirment qu'il existe une forte corrélation positive entre les innovations adoptées par les banques et leur niveau de compétitivité.

Les résultats de notre étude sont aussi en harmonie avec les résultats de Wanyoike (2016) dans sa recherche sur lien entre l'avantage concurrentiel et stratégies d'innovation dans les entreprises de logistique opérant dans le comté[82] de Mombasa au Kenya.

[82] Circonscription administrative, dans les pays anglo-saxons.

Les résultats de son étude convergent avec ceux de notre recherche et montrent que les stratégies d'innovation influent positivement sur l'avantage concurrentiel dans les entreprises et que l'innovation de produits est la stratégie la plus importante.

IV.4. Vérification des hypothèses

Notre travail était centré sur deux hypothèses suivantes :

H01 : La compétitivité n'est pas positivement liée aux trois types d'innovation en l'occurrence l'innovation de produits ou services, l'innovation de procédés et l'innovation organisationnelle.

H02 : La place de l'innovation dans les stratégies d'obtention d'un avantage concurrentiel est identique aussi bien pour les banques locales que les banques sous contrôle étranger.

IV.4.1. Influence de l'innovation sur la compétitivité des banques commerciales burundaises.

Pour la première hypothèse, la vérification a été faite à l'aide d'un test d'ANOVA et les constations ont été libellées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 36 : ANOVA

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,552	3	5,184	16,758	,000[b]
	de Student	7,115	23	,309		
	Total	22,667	26			

a. Variable dépendante : Compétitivité de la banque

b. Prédicteurs : (Constante), Innovation organisationnelle, Innovation de procédés, Innovation de produits

Source : De l'auteur, à partir des résultats de l'estimation dans SPSS V.25

D'après le tableau, la valeur F est 16,758 avec une valeur p de 0,000 (inférieure à 0,05). Cela indique que le modèle est globalement significatif dans la prédiction de la compétitivité des banques commerciales au Burundi.

Par conséquent, l'étude rejette l'hypothèse nulle selon laquelle, la compétitivité n'est pas positivement liée aux trois types d'innovation en l'occurrence l'innovation de produits ou services, l'innovation de procédé et l'innovation organisationnelle. L'étude confirme en outre qu'il existe une influence positive et significative de la mise en œuvre des stratégies d'innovation sur la position compétitive des banques commerciales au Burundi.

IV.4.2. Place accordée à l'innovation dans les banques locales et les banque sous contrôle étranger

La deuxième hypothèse a été vérifiée grâce à une comparaison des moyennes des scores sur la place qu'occupe l'innovation chez les banques commerciales locales et les banques commerciales sous contrôle étranger.

Ainsi, la présente étude a également fait une observation sur la place qu'occupe l'innovation dans les banques commerciales locales et les banques commerciales sous contrôles étranger.

Tableau 37 : Place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles

Statistiques

	Place de l'innovation dans les banques locales	Place de l'innovation dans les banques sous contrôle étranger
Moyenne	3,83	3,67
Ecart type	,753	,577

Source : De l'auteur à base des résultats de l'estimation dans SPSS V.25

D'après le tableau ci-dessus, la place accordée à l'innovation parmi les stratégies de faire face à la concurrence n'est pas identique pour les banques locales et les banques sous contrôle étranger. Effet, la moyenne sur cinq de la place accordée à l'innovation est 3,83 avec écart type de 0,753 et 3, 67 avec un écart type de 0,577 respectivement pour les banques locales et les banques sous contrôle étranger.

Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle selon laquelle la place de l'innovation dans les stratégies de faire face à la concurrence est identique aussi bien pour les banques locales que les banques sous contrôle étranger. Nous affirmons donc que la place de l'innovation n'est pas identique dans les banques locales et les banques sous contrôle étranger.

Ainsi, notre recherche révèle que les banques locales accordent une grande importance à l'innovation parmi leurs stratégies par rapport aux banques sous contrôle étranger.

IV.5. Limites de l'étude

La présente étude a été réalisée sur les banques commerciales au Burundi. Cependant, la relation entre l'innovation et la compétitivité peut être observée dans les autres secteurs de la vie économique d'un pays. Si ces résultats peuvent s'étendre sur tout le secteur bancaire, ils ne peuvent en aucun être étendus à d'autres secteurs. D'où la nécessité des recherches ultérieures sur le même sujet à d'autres secteurs.

Une autre limite est que la présente étude a été faite seulement sur trois types d'innovation pour expliquer la compétitivité sur les banques commerciales.

IV.6. Suggestions

Sur la base des résultats de l'étude et de ses conclusions, il est possible de formuler un certain nombre de suggestions à l'endroit des banques commerciales burundaises mais aussi aux chercheurs futurs.

IV.6.1. Suggestions aux responsables des banques commerciales burundaises

Nous suggérons aux banques commerciales burundaises de :

- mettre davantage l'accent sur l'innovation de produits et l'innovation de procédés, car les deux sont des moteurs importants pour obtenir un avantage concurrentiel;
- organiser la formation au profit du personnel sur l'utilité de l'innovation car il a été constaté que les employés des banques commerciales burundaises ne sont pas tous conscients de l'importance de l'innovation ;
- chercher les conseils chez les maisons de consultance plus initiées en matière d'innovation pour améliorer les pratiques de l'innovation et faciliter l'adoption de l'innovation dans l'environnement de travail ;
- adopter l'innovation au sein de chaque banque commerciale pour augmenter sa visibilité et sa compétitivité ;
- créer un service qui se charge essentiellement de l'innovation au sein de chaque banque commerciale et familiariser ses employés aux activités d'innovation.

IV.6.2. Suggestions pour les recherches futures

- Comme l'étude s'est bornée sur le secteur bancaire qui compose le système financier burundais, les recherches futures pourraient étudier le même modèle cette fois ci sur le secteur des microfinances par exemple ;
- Une étude similaire pourrait être menée dans les autres secteurs porteurs de croissance notamment le secteur des industries agroalimentaires, le secteur de l'hôtellerie et tourisme, l'agriculture, le secteur des TIC etc. ;
- Il est également indispensable d'étendre la recherche avec d'autres types d'innovation car nous avons vu que l'innovation peut être observée sous diverses formes.

Conclusion du quatrième chapitre

L'objectif de ce chapitre était de faire l'estimation des modèles statiques et d'interpréter les résultats des estimations dans l'analyse de l'influence de l'innovation sur la compétitivité des banques commerciales burundaises.

Pour les informations générales sur les banques et les répondants, les banques de notre étude étaient compostées par les banques commerciales locales et les banques commerciales sous contrôle étranger. Certaines banques avaient une forme juridique de société anonyme tandis que les autres avaient celle de société mixte. Les répondants étaient majoritairement des chefs de département marketing et communication et la plupart d'entre eux avaient des diplômes de licence ou de baccalauréat.

Pour les trois types d'innovation qui faisait objet de notre étude c'est-à-dire l'innovation de produits, l'innovation de procédés et l'innovation organisationnelle, les résultats des estimations des modèles statiques ont montré que l'innovation de produit et l'innovation de procédés affectent significativement la compétitivité des banques mais que l'innovation organisationnelle a une influence positive mais non significative sur la compétitivité des banques commerciales burundaises. Pour la place qu'accordent les banques commerciales à l'innovation parmi leurs stratégies d'être compétitives sur le marché, les résultats ont montré que cette place n'est pas identique dans les banques locales et dans les banques sous contrôle étranger. Il a été remarqué que les banques locales accordent une grande importance à l'innovation que les banques commerciales sous contrôle étranger.

CONCLUSION GENERALE

Cette étude avait pour objectif global d'analyser l'influence de l'innovation sur la compétitivité des banques commerciales burundaises. Elle avait aussi deux objectifs spécifiques, le premier était de comparer la place qu'occupe l'innovation dans les banques commerciales locales et dans les banques commerciales sous contrôle étranger et le second objectif était de déterminer l'influence de l'innovation sur la compétitivité des banques commerciales opérant au Burundi.

L'innovation est un concept qui peut être vu sous plusieurs angles, la présente étude portait sur trois types d'innovation en l'occurrence l'innovation de produits ; l'innovation de procédés et l'innovation organisationnelle. Ces types d'innovations étaient considérés sur une période allant de 2019 à 2021 c'est-à-dire une période sur laquelle porte notre travail de recherche. Pour analyser cette influence, l'étude a utilisé les données primaires recueillies auprès des banques de notre échantillon à l'aide d'un questionnaire structuré.

L'étude a utilisé une conception de recherche descriptive avec un échantillon de dix banques commerciales. Une analyse de régression multiple standard a été effectuée sur toutes les variables explicatives de la compétitivité. Les variables explicatives étaient : l'innovation de produits ; l'innovation de procédés et l'innovation organisationnelle. La variable expliquée (la compétitivité) a été mesurée à base de neuf dimensions suivantes : (i) élargissement de la gamme de produits bancaires ; (ii) pénétration de nouveaux marchés ou augmentation des parts de marchés ; (iii) amélioration du chiffre d'affaire ; (iv) amélioration de la qualité des services (v) réduction des coûts liés à la production et prestation des services ; (vi) amélioration de la flexibilité dans la production et prestation des services (vii) réduction du temps de réponses aux besoins de la clientèle ; (viii) satisfaction des employés de la banque ; (ix) capacité accrue de prestation de service.

Au niveau de la validation des hypothèses, le R calculé était de 0, 828 et cela indique qu'il y a une forte corrélation positive entre l'innovation et la compétitivité. Le R carré (le coefficient de détermination,) s'élève à 0, 686 et implique que toutes les variables indépendantes (innovation de produits, innovation de procédés et innovation organisationnelle) prises ensemble expliquent 68,6% des variations de la compétitivité des banques commerciales au Burundi. L'analyse des résultats de la variance a montré que les trois variables indépendantes ont une influence sur la compétitivité.

Au niveau du modèle de régression multiple, les coefficients deux variables indépendantes (innovation de produits et innovation de procédés) avaient une valeur de probabilité p inférieure à 0,05. Cela implique que les informations fournies par ces deux variables pour prédire la compétitivité des banques commerciales burundaises sont significatives.

La valeur F était de 16,758 et était significative avec une valeur p de 0,000, qui était inférieure à 0,05. Cela nous a poussé à rejeter la première hypothèse nulle selon laquelle la compétitivité n'est pas positivement liée aux trois types d'innovation en l'occurrence l'innovation de produits ou services, l'innovation de procédés et l'innovation organisationnelle. Il s'est remarqué que les types d'innovation qui faisait objet de notre étude influence positivement la compétitivité des banques commerciales burundaises.

Il a été constaté également que la moyenne de la place occupée par l'innovation parmi les stratégies de faire face à la concurrence chez les banques commerciales locales est grande par rapport à celle qu'occupe chez les banques sous contrôle étranger. Cela nous a pousser aussi à rejeter la seconde hypothèse nulle selon laquelle la place de l'innovation dans les stratégies d'obtention d'un avantage concurrentiel est identique aussi bien pour les banques locales que les banques sous contrôle étranger. Il a été constaté que les banques commerciales locales accordent une grande importance à l'innovation que les banques commerciales sous contrôle étranger.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I. Ouvrages généraux

1. ARNAUD S., *La compétitivité des filières locales pour la construction bois : état des lieux, enjeux et perspectives d'évolution (projet LOCABOIS)*, UR ETBX – Bordeaux, 2018.
2. AYERBE C., *Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes: Complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion.* Revue Internationale PME, 19(1), 2006.
3. AZZAM A., ABOU-M., et al., *Impact of Innovationon Realizing Competitive Advantage in Banking Sector in Jordania,* American Academic & Scholarly Research Journal Vol. 4, No. 5, 201*2.*
4. BLANCO. S, & LELOARNES. S., *Management de l'innovation.* Edition Pearson Education, Paris, 2009.
5. CADIX, A., & POINTET, J.-M., *Le management à l'épreuve des changements technologiques : Impacts sur la société et les organisations. Editions d'Organisation, 2002.*
6. *COOPER, J. R. A multidimensional approach to the adoption of innovation*. Management Decision, 36(8),1998.
7. E. COLLIGNON et M. WISSLER, *Qualité et compétitivité des entreprises*. Éd. Économica, 2eme édition, 1988.
8. E.M. ROGERS, *Diffusion of innovation.* The free press, 4th edition, New York, 1995.
9. ÉRIC. L, & VINCENT. M,. *Économie et gestion de la banque.* Edition Dunod, 2015.
10. J. BOUGLET, *La stratégie d'entreprise*. Ed, lextenso, 3eme édition, paris, 2013.
11. JEAN-FRANÇOIS O., *Les services d'assurance : mesure de leur rôle et création de valeur ajoutée.* Revue d'économie financière N° 106, 2012
12. LE LOARNE.S & BLANCO.S., *Management de l'innovation*, Pearson Education, France, 2ème édition, 2012.
13. LESOURNE.J & RANDET.D, *La recherche et l'innovation en France*, édition Odile Jacob, Paris, 2009.
14. M. PORTER, *L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Édition Dunod, 2000.
15. MAMOUDOU. D., *L'innovation organisationnelle comme levier de productivité et de compétitivité des entreprises.* Montréal, 2021.

16. MARC. I, *Management stratégique et compétitivité.* Édition De BOEK, 1995.
17. MATHE. H, PAVIE. X, *L'innovation, élan du XXIe siècle : Innover dans l'économie de la connaissance et des services*. Editions Le Harmattan, 2014.
18. MOHAMMED. A, *La Concurrence Bancaire en Afrique : La Qualité des Institutions et les Opérations Bancaires Transfrontalières ont- elles de l'Importance*, 2020 / No. 686.
19. PEDERSEN, C. R., & DALUM, B., *Incremental versus radical change*. The case of the digital &north Denmark program. The International Schumpeter Society Conference. DRUID/IKE Group, Department of Business Studies. Aalborg University, 2004.
20. PF DRUCKER, *Innovation and Entrepreneurship*. Practice and Principles (1985)
21. POPADIUK, S., & CHOO, C. W., *Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?* International Journal of Information Management N° 26,2006.
22. RAPHAËL. C., *Les indices composites sont-ils de bonnes mesures de la compétitivité des pays ?* LAREFI, 2012.
23. REICHSTEIN & SALTER, *Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms*, Industrial and Corporate Change Advance Access, 2006.
24. RICHARD. F., *Recherche invention et innovation*, Edition Economica, Paris, 1998.
25. ROURE, L., *Les caractéristiques des champions : Déterminants et incidence sur le succès des innovations.* Recherche et applications en Marketing, 15(2),2000.
26. GARELLI S., *Competiveness of Nation: the fundamantals,* the world competitiveness yearbook, 2000.
27. SCHERMERHORN J., CHAPPELL D., & LAMBERT J., *Principes de Management*, Editions du Renouveau Pédagogique Inc, 2ème édition, 2008.
28. SCHILLING. M., & THERIN. F., *Gestion de l'innovation technologique.* Paris, France : Maxima, 2006.
29. STEPHANE. G., *Les principales options stratégiques*, 2007.
30. TYSON D'ANDREA, L., *Who's Bashing Whom? Trade Conflict in High Technology Industries*, Institute for International Economics, Washington DC,1992.
31. WANG, C. L, & AHMED, P. K., *Leveraging knowledge in the innovation and learning process at GKN*, International Journal of Technology Management, 27(6-7), 2004.

II. Rapports et revues

1. CNUCED, *Amélioration de la compétitivité des PME par le renforcement des capacités productives*, 2003.
2. *Document de Politique Nationale de Protection Sociale au Burundi*, 2012
3. EUROPEAN COMMISSION, *European Competitiveness Report*, DG for Enterprise and Industry, Brussels, 2001.
4. GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT, *Perspectives économiques en Afrique 2018* éd. ISBN 978-9938-882-42-1
5. *Influence of strategic innovations on competitive position of commercial banks in nyahururu town*, Kenya International Journal of Management and Commerce Innovations ISSN 2348-7585 (Online) Vol. 7, Issue 2, pp: (278-289), Month: October 2019 - March 2020.
6. LACHAAL L. IN LAAJIMI A., *La compétitivité : Concepts, définitions et applications : Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité Zaragoza* : CIHEAM Cahiers Options Méditerranéennes ; n. 57 2001.
7. OCDE, *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l''innovation*, Manuel d'Oslo, 3eme édition, 2005.
8. ORGANISATION DE COOPERATION ET DEVELOPPEMENTS ECONOMIQUE, *Problématique économique*, paris, 1994.
9. OSEO, *PME et innovation technologique : Pour une relation plus naturelle*. Regards sur les PME n°10, Observatoire des PME, OSEO services, 2006.
10. *Rapport annuel de supervision*, BRB, 2021.
11. *Rapport de stabilité financière*, BRB, 2021.
12. *Rapports annuels du secteur des assurances au Burundi*, exercices 2019 et 2020.
13. *Rapports annuels du secteur des assurances au Burundi*, exercices 2021.

III. Mémoires et thèses

1. BELKAI K., *L'innovation comme facteur de la compétitivité dans les entreprises cas de quelques entreprises Algériennes.* Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Commerciales, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2016.
2. BELKAI. K & BENHAMOU. S., *L'innovation comme facteur de la compétitivité dans les entreprises : cas de quelques entreprises Algériennes*. Mémoire de master, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2016.
3. BENAOUDIA Mouloud. : *L'impact de l'innovation de produit sur la compétitivité des entreprises : cas Cevital Agro Food.* Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de Gestion, Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA, 2018.
4. BOUALI NEE RAHALI AMINA SOUAD, *Processus d'innovation et compétitivité des PME algériennes à l'heure de la globalisation*. Thèses de doctorat en sciences de gestion, UNIVERSITE ABOU BEKR BELKAÏD de Tlemcen, 2014.
5. BOUALI, *Processus d'innovation et compétitivité des pme algériennes à l'heure de la globalisation*, UNIVERSITE ABOU BEKR BELKAÏD de Tlemcen ,2018
6. CHENIER, A., *Dynamique de l'apport des facteurs technico-commerciaux à l'innovation de produit.* Thèse de doctorat, Université de Montréal. Ecole polytechnique de Montréal, 1997.
7. DJIMASRA N., *Efficacité technique productives et compétitivité des principaux pays producteurs de coton*. Thèse de doctorat en science économique, université d'Orléans, 2009.
8. HELLEN W. NGUGI, *Influence of innovation strategy on competitiviness of commercial Banks in Kenya.* A research project presented in partial fulfillment of the requirements for the award of Master of business administration degree, school of business, University of Nairobi, 2018.

IV. Sites internet

1. http://www.schumpeter2004.unibocconi.it/papers.php?tric=Pedersen&cric=author&lnvia=SEARCH&lnvia=SEARCH consulté le 17/11/2022
2. https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/gestion-et-comptabilite/competitivite/ consulté le 26/11/2022
3. https://www.schoolmouv.fr/eleves/definitions/systeme-financier/definition, consulté le 17/11/2023
4. https://www.fr.adp.com/rhinfo/articles/2012/08/risque-et-innovation.aspx consulté le 18/11/2022
5. https://fr.gadget-info.com/difference-between-invention consulté le 22/11/2022
6. https://www.fidealis.com/innovations/difference-entre-innovation-et-invention/ consulté le 21/11/2022
7. https://www.etudier.com/dissertations/Comp%C3%A9titivit%C3%A9/19917.html consulté le 30/12/2022
8. https://www.questionpro.com/blog/fr/etudepopulation2/#:~:text=Qu'est%2Dce%20qu',ont%20quelque%20chose%20en%20commun consulté le 13/12/2023
9. https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/etude-marche/methode-echantillonnage/ consulté le 30/12/2022
10. https://www.definitions-marketing.com/definition/methode-d-echantillonnage-raisonnee consulté le 30/12/2022
11. https://www.voxco.com/fr/blog/quest-ce-que-les-variables-explicatives-et-les-variables-de-reponse/ consulté le 10/12/2023

ANNEXES

Annexe I : Questionnaire d'enquête sur " innovation des banques commerciales au Burundi "

Ce questionnaire est conçu pour recueillir des informations concernant l'influence de l'innovation sur la compétitivité des banques commerciales au Burundi et s'adresse particulièrement à toutes les banques commerciales qui étaient en exercice pendant la période de l'étude c'est-à-dire de 2019 à 2021. Cette étude est faite en tant que mémoire de fin d'études de Master effectuée par NKUNZIMANA André, l'étudiant de l'Université du Burundi dans la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG), département de Gestion option marketing et stratégies. Ainsi, les réponses que vous allez nous donner aux questions ci-dessous seront exclusivement et confidentiellement utilisées pour cette étude. Prière de nous fournir des informations à tous les éléments du questionnaire en mettant une croix (X) sur l'une des options proposées. Pour les questions qui nécessitent votre propre opinion, veuillez remplir les pointillées.

Section I : informations générales

I.1. Présentation de la banque

- Dénomination sociale de la Banque : ……
- Forme juridique de la banque :

  Société Anonyme (S.A) ☐ Société Mixte (S.M) ☐ Société Publique (S.P) ☐

- Origine de la Banque

  Banque Locale ☐ Banque sous contrôle étranger ☐

I.2. Identification du répondant

- Poste du répondant : …….
- Sexe du répondant :

  Masculin ☐ Féminin ☐

- Tranche d'âge du répondant

Moins de 30 ans ☐ Entre 30-39ans ☐ Entre 40-49ans ☐ De 50ns et plus ☐

- Niveau d'éducation du répondant

Etudes secondaires ☐ Baccalauréat ou Licence ☐ Master ☐ Doctorat ☐

❖ Effectifs des employés de votre banque :

De 1 - 9 salariés ☐ De 10 à 19 salariés ☐ De 20 à 49 salariés ☐

De 50 à 249 salariés ☐ De 250 salariés et plus ☐

Section II : Questions en rapport avec les innovations réalisées par votre banque

❖ Dans quelle mesure les innovations suivantes ont été appliquées au sein de votre banque au cours de la période allant de 2019 à 2021.

Utilisez les notes suivantes :

5 = Dans une très grande mesure 4 = Dans une grande mesure 3 = Étendue modérée

2= Dans une petite mesure 1= Dans une très petite mesure

	TYPES D'INNOVATION	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
	INNOVATION DE PRODUIT					
1	Introduction de nouveaux produits classiques bancaires					
2	Introduction de nouveaux produits digitaux					
3	Amélioration significative des produits classiques et/ou digitaux déjà existants					
	INNOVATION DE PROCEDES					
1	Introduction de nouvelles méthodes de travail ou de prestation de service					
2	Introduction des activités de support nouvelles pour vos processus de prestation des services (ex : informatique, gestion de la clientèle etc.)					
3	Améliorations significatives des procédés de travail déjà existantes					
	INNOVATIONS ORGANISTIONNELLES					
1	Nouveaux systèmes de gestion du personnel pour mieux utiliser ou échanger les informations, les connaissances ou les compétences au sein de votre banque					
2	Nouvelles méthodes d'organisation du travail et de prise de décision (nouvelles répartitions des responsabilités, travail d'équipes, automatisation des différents services, intégrations de différents départements etc.,					
3	Changements nouveaux dans vos relations avec d'autres banques ou autres institutions					

Section III : effets des innovations réalisées par votre banque sur la compétitivité

❖ Indiquez comment les stratégies d'innovations ci-dessus ont affecté la compétitivité de votre banque au cours de la période allant de 2019 à 2021.

Utilisez les notes suivantes :

5 = Dans une très grande mesure 4 = Dans une grande mesure 3 = Étendue modérée

2= Dans une petite mesure 1= Dans une très petite mesure

	COMPETITIVITE DE LA BANQUE	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
1	Elargissement de la gamme de produits					
2	Pénétration de nouveaux marchés ou augmentation des parts de marchés					
3	Amélioration du Chiffre d'affaires					
4	Amélioration de la qualité des services					
5	Réduction des coûts liés à la prestation des services					
6	Amélioration de la flexibilité dans la production et prestation des services					
7	Réduction du temps de réponses aux besoins de la clientèle					
8	Satisfaction des employés de la banque					
9	Capacité accrue de prestation de service					

Section IV : Place de l'innovation dans les stratégies d'obtention d'un avantage concurrentiel

❖ Indiquez l'importance de l'innovation parmi vos stratégies de faire face à la concurrence au sein de votre banque au cours de la période allant de 2019 à 2021.

Utilisez les notes suivantes :

5 = Dans une très grande mesure 4 = Dans une grande mesure 3 = Étendue modérée

2= Dans une petite mesure 1= Dans une très petite mesure

	Place de l'innovation	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
1	Place de l'innovation parmi les stratégies de faire face à la concurrence					

Merci pour la volonté et le temps pris pour compléter ce questionnaire !

Annexe II. Listes des banques commerciales agréées par la Banque Centrale au 31 décembre 2021

1. LA BANCOBU (BANQUE COMMERCIALE DU BURUNDI), SOCIETE MIXTE Tél : +257 22 26 52 00 fax : +257 22 22 1018 Swift : BCBUBIBI BP 990 Bujumbura-Burundi Site web : www.bancobu.com Courriel : info@bancobu.com
2. LA BGF (BANQUE DE GESTION ET DE FINANCEMENT), SOCIETE ANNONYME) Tél : (257) 22 22 1352 Fax:(257) 22 22 1351 Télex : 5123 Courriel : info@bgf.bi
3. LA BBCI (BANQUE BURUNDAISE POUR LE COMMERCE ET L'INVESTISSEMENT SOCIETE MIXTE) Tél : (257) 22 22 3328 fax : (257) 22 22 3339 Télex 5012 Courriel : bbci@cbinf.com
4. LA FINBANK SOCIETE ANONYME Tél : (257) 22 24 3206 fax : (257) 22 24 3207 Télex 515 BDI Site web : http://www.finbankburundi.com Courriel : info@finbankburundi.com
5. L'IBB (INTERBANK BURUNDI SOCIETE ANONYME) Tél : (257) 22 22 06 29 fax : (257) 22 22 0461 Télex : 5193 Courriel : info@interbankbdi.com Site Web : http://wwww.interbankbdi.com
6. L'ECOBANK BURUNDI (ex-SBF) SOCIETE ANONYME Tél : (257) 22 28 03 92 ; (257) 22 28 07 81 fax : (257) 22 22 5437 Site web : http://www.ecobank.com Courriel : ecobankbi@ecobank.com
7. LA BCB (BANQUE DE CREDIT DE BUJUMBURA SOCIETE MIXTE) Tél : (257) 22 20 1111 fax : (257) 22 22 3007 Télex : 5063bujabank bdi BP : 300 Bujumbura-Burundi Courriel : direction@bcb.bi
8. LA DTB (DAIMOND TRUST BANK BURUNDI SOCIETE ANONYME) Tél : (257) 22 25 9988 fax: (257) 22 25 9965 BP: 2871 Bujumbura-Burundi Site web: http://www.dtbafrica.com Courriel : info@dtbb.co.bi
9. LA KCB (Kenyan Commercial BANK BURUNDI Limited SOCIETE ANONYME) Site web: http://www.kcbbankgroup.com Courriel: kcbbankburundi@bi.kcbbankgroup.com
10. LA CRDB (Cooperative and Rural Development Bank BURUNDI SOCIETE ANONYME) BP: 254 Bujumbura-Burundi Telephone: (257) 22 27 7767 fax: (257) 22 27 7768 Site web: http://www.crdbbank.com Courriel: crdbbank@crdbbank.com

11. LA BCAB BANQUE COMMUNAUTAIRE ET AGRICOLE DU BURUNDI SOCIETE ANONYME BP : 428 Bujumbura-Burundi Téléphone : (257) 22 28 78 00, Site web : http://www.bcab.bi, Courriel : info@bcab.bi
12. LA BIJE BANQUE D'INVESTISSEMENT POUR LES JEUNES SOCIETE PUBLIQUE BP : 265 Bujumbura-Burundi Tel. : (257) 22 40 49 66
13. **13. LA BANQUE DE L'HABITAT DU BURUNDI (BHB**), SOCIETE MIXTE, BP : 1996 Bujumbura-Bujumbura, Tél : (257) 22 22 76 76, Courriel : info@bhb.bi
14. **14. LA BANQUE D'INVESTISSEMENT ET DE DEVELOPPEMENT POUR LES FEMMES (BIDF)**, Société publique, BP : 112 GITEGA-BURUNDI, Tél : (257) 22 40 51 17, Courriel :info@bidf.bi, Site web : www.bidf.bi

Annexe III. Listes des établissements de paiement agrées par la Banque Centrale

Nom de l'établissement de transmission des Fonds	Numéro du permis d'exploitation	Adresse	date d'agrément	Dirigeants	Téléphone
1. TANGANYIKA MONEY TRANSFER	N° 001/017	Boulevard de l'Uprona, Bujumbura	25-janv-17	Ayub Salum	79 21 64 05
2. AMAL MONEY TRANSFER	N° 002/017	Chaussee Prince Louis Rwagasore, Bujumbura	juil-17	Hassan Ali	79 303 030
3. GALAXY MONEY TRANSFER	N° 003/018	Boulevard de l'Uprona, Bujumbura	avr-18	Jeannot SINDI	79 423 488
4. UF MONEY TRANSFER	N° 004/0018	Avenue du stade, Bujumbura (kumugumya)	juin-18	HONG FU	71 54 84 26
5. BARAKA TRUST MONEY TRANSFER	N° 010/018	Avenue des Paysans, Bujumbura (Centre Islamic)	29-oct	BARAKA Jacques	71 70 60 53
6. HOP MONEY TRANSFER	N° 007/019	Ngozi, Burundi	01-août-19	Gervais CITEGETSE	79 36 33 41
7. MUHE Cash	N°008/019	Bujumbura, ROHERO, Avenue de la Révolution, Building premium 1er étage n°106	03-sept	KAZE Dorine	79565579/72 074 387
8. GOLDEN MONEY TRANSFER	N°011/020	AVENUE DE LA RDC	24fevrier 2020		79 958 668
9. RAPIDE MONEY TRANSFER	N°012/022	Avenue de l'OUA, Quartier Industriel	30-mars-22	Kwizera Elias	79558651/61568165
10. Easy Money Transfer	N° 006/023	Avenue de l'OUA, Buja City Market EE05	03-févr-23		61 555 206
Nom de l'établissement de Paiement de Monnaie electronique	**Numéro du permis d'exploitation**	**Adresse**	**date d'agrément**	**Dirigeants**	**Téléphone**
1. LUMICASH S,U	N° 01/018	Boulevard de l'Uprona, Bujumbura	18 Dec 2018	DUNG	68 88 40 00
2. SASAI FINTECH BURUNDI SA	N° 02/019	Avenue de La GRR	mars-19	Pascal	76 22 25 06
3. LACELL FINANCIAL SERVICE SPRL	N°03/020	Boulevard de l'Uprona, Bujumbura	fevrier 2020	Jiwani	75 202 512
4 .SAMA MONEY TRANSFER	N°04/021	Boulevard de l'Uprona, Bujumbura	09/12/2021	Soulemane	
5. IFARANGA PAYMENT SERVICES	N°05/023	Boulevard de l'Uprona, Bujumbura	09/05/2023	Irakoze Mike PCA	69 36 36 36
6 Ellis Business Company	N°06/023	Boulevard de l'Uprona, Bujumbura Bulding White Stone	…/…/2023	Kwizera Jean d'Amour	71 88 24 69
Nom de l'établissement de Paiement Fournisseur de plateforme de paiement	**Numéro du permis d'exploitation**	**Adresse**	**date d'agrément**	**Dirigeants**	**Téléphone**
Leapa s,a	N°001/023	Bujumbura, KABONDO, Building NTF Consult, 4 ème étage	sept-19	Chetien MWIZERWA	75 658 958

Source : BRB, 2023