

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economiques

## MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de  
MASTER EN SCIENCES ECONOMIQUES

Option : Economie Industrielle

L'INTITULE DU MEMOIRE

**Innovation organisationnelle dans le secteur agroalimentaire:  
cas de CO.G.B Labelle**

Préparé par :  
M. Houma Rafik  
M<sup>elle</sup> Hadjer Sabrina

Dirigé par :  
M. Ait Atmane Foudil

Date de soutenance : .....

**Jury :**

Président : .....

Examineur : .....

Rapporteur : M. Ait Atmane Foudil

Année universitaire : 2020/2021

# Remerciements

Avant tout, nous remercions Dieu de nous avoir donné la volonté, la force et la patience pour réaliser ce travail.

Nous remercions vont :

A notre promoteur M. Ait atmane foudil pour nous avoir fait l'honneur de diriger ce travail, pour sa patience, sa disponibilité, ses conseils et sa meilleure qualité d'encadrement.

A l'ensemble des membres de jury d'avoir accepté d'examiner et évaluer ce travail.

En fin nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

« Rafik et Sabrina »

## Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mon très cher père, pour tous ses sacrifices et pour tous ses efforts qu'elles sont déployés pour notre bien-être, que dieu le protège et le bénie.

A ma très chère mère, la lumière de ma vie et le symbole de ma réussite, je prie le dieu de la garder et de la protéger, comme j'espère être digne de ses sacrifices.

A mon chère frère Jugurta

A mes chère sœurs : Kahina, Sonia, Sabiha.

A toute les membres de ma chère famille.

A toutes mes chères amies et tous chers amis.

A tous ceux et celles qui m'aiment.

A mon binôme Rafik et tout sa famille.

**Hadjer Sabrina**

# D é d i c a c e s

Je dédie ce modeste travail :

En premier lieu à mes très chers parents, pour leurs soutiens, leurs encouragements, leurs sacrifices, eux qui m'ont guidé durant toutes mes années d'études vers le chemin de la réussite.

«M on père, ma mère, merci pour tout»

À mes chères frères et sœurs sans oublier mon cousin Nabil et ma belle sœur pour leur soutien, que dieu les protège

À ma très chère grand-mère sans oublier cousin

À toute ma famille

À mon binôme Sabrina et sa famille

Merci à tous d'être dans ma vie

Houma Rafik

# **LISTE DES ABREVIATION**

**CDD** : contrat à durée déterminée.

**CDH** : Service conditionnement des huiles

**CO.G. B** : Corps Gras de Bejaia.

**CSP** : catégorie socioprofessionnelle

**CTA** : contrat actuel

**ENA.JUC** : Entreprise Nationale des Jus et des Conserve ;

**ENA.SUCRE** : Entreprise Nationale de SUCRE ;

**ENCG** : Entreprise Nationale des Corps Gras ;

**ENTP** : Entreprise National des Travaux aux Puits

**IAA** : industries agroalimentaires

**ISO** : International Standard Organisation

**GRH** : gestion des ressources humaines

**OCDE** : L'organisation de coopération et de développement économiques

**PDMA** : Product Development and Management Association

**PVA** : Produit Végétal Aromatiser

**R&D** : recherche et développement

**RME** : Le responsable du management de l'environnemental

**RMQ** : Le responsable du management de la qualité

**SARL** : Société à Responsabilité Limités

**S.I.A.N** : Société Industrielle de l'Afrique du Nord ;

**SNLB** : Société Nationale des Lièges et des Bois

**SO.GE.I. A** : Société de Gestion et de Développement des Industries Alimentaires ;

**SPA** : Société Par Action

**VTT** : Vélo Tout Terrain

# **SOMMAIRE**

<b>Remerciements</b>	
<b>Dédicace</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Sommaire</b>	
<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Aspects théoriques sur l'innovation</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 1 : Généralité sur l'innovation.....</b>	<b>5</b>
<b>Section 2 : Le processus de l'innovation.....</b>	<b>10</b>
<b>Section 3 : Les typologies et enjeux de l'innovation .....</b>	<b>14</b>
<b>Section 4 : l'innovation organisationnelle .....</b>	<b>21</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>26</b>
<b>Chapitre II : Présentation du milieu d'étude CO.G. B Labelle</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>28</b>
<b>Section 1 : présentation de secteur d'activité.....</b>	<b>28</b>
<b>Section 2: organisation et l'activité de l'entreprise CO.G.B Labelle .....</b>	<b>31</b>
<b>Section 3 : le processus de développement au sein de la CO.G.B .....</b>	<b>47</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>56</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>59</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>62</b>
<b>Annexe</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Listes des figures</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Résumé</b>	



# *Introduction générale*

## Introduction générale

---

L'entreprise industrielle la plus performante en gestion de l'innovation contrôler en même temps la qualité, les coûts et le temps de développement des produits nouveaux. Face à une concurrence de plus en plus féroce et à un marché en pleine mutation, l'innovation est devenue un élément important de la compétitivité de l'entreprise.

Le système d'innovation d'un pays est positivement affecté par le niveau d'investissement en recherche et développement, c'est-à-dire en soutien à la formation plus élevée, la proportion d'employés impliqués dans l'activité, et le niveau de soutien apporté par les activités d'innovation et de commercialisation du pays pour ce dernier, en effet, l'innovation doit être commercialisée, ce qui rend les idées de connaissance des résultats, tels que les nouveaux produits et procédés.

L'innovation est considérée comme une capacité organisationnelle. En effet, elle mobilise différentes ressources (les relations au sein du réseau, la créativité des individus, les informations, les technologies, les ressources financières) et les met en relation par des processus de gestion (les processus de développement et de sélection des idées, la communication, les réunions d'échanges) en vue de produire un renouvellement ou une amélioration de l'offre ou des procédés de la firme. L'innovation consiste donc à assurer la combinaison d'une variété de ressources internes et externes. Les entreprises de l'industrie agroalimentaire doivent faire face aujourd'hui à de nombreux défis en termes de compétitivité et de renouvellement des produits<sup>1</sup>.

L'innovation est vue comme un processus de créativité ou un participant dans le domaine de la technologie, à la conception d'un produit, au développement marketing, à l'évolution politique, à l'amélioration organisationnelle, sociale et développement culturel, elle est considérée comme un moteur principal et /ou l'activité essentielle de l'économie et de l'entreprise. D'après Schumpeter qui est reconnue comme un fondateur de la recherche de l'innovation. Selon Schumpeter l'innovation c'est l'implémentation ou la mise en œuvre ou l'exécution des nouvelles combinaisons des facteurs par exemple, nouveaux biens (produit) ou nouvelle méthode de production (Strecker, 2009). Les notions d'innovation technologique et d'innovation organisationnelle sont comprises dans cette définition: fabrication de nouveau produit, introduction d'une nouvelle technique de production, ouverture d'un nouveau marché, découverte d'une nouvelle source de matières premières et finalement nouvelle organisation

---

<sup>1</sup> NASROUN Nacéra, BELATTAF Matouk « L'entrepreneuriat et l'innovation : les facteurs stimulant l'innovation dans les PME du secteur agroalimentaire de Bejaia », 2015.

## Introduction générale

---

de l'entreprise. Par ailleurs l'innovation pour (Walsh & Romon, 2006) est ni technologique, ni organisation, ni commerciale, elle est multidimensionnelle, et définit comme étant « un processus organisationnel délibère qui conduit à la proposition, sur un marché ou à l'intérieur de l'entreprise d'un produit nouveau »<sup>2</sup>.

L'innovation est une caractéristique fondamentale du développement durable de nombreuses entreprises ont un rôle stratégique important qui leur permet d'entrer facilement sur de nouveaux marchés et repositionnez-vous parmi les concurrents. C'est aussi un processus de changement du potentiels économique est social les entreprises peuvent générer différentes valeurs et richesses.

En Algérie ; les entreprises ne prônent pas l'innovation, mais prônent l'innovation obligé d'innover pour concurrence l'olivine, pas seulement pour s'infiltrer sur le marché international, le plus important est de conserver une part du marché local.

En effet, dans les pays en développement, notamment en Algérie, les entreprises sont faible compétitivité car ils ressentent l logique de se tourner vers l'économie le marché au début des années 90. Ils sont l'obligation de mieux se préparer adopter des règles de gestion modernes et établir des innovation.il faut établir, à partir de la fonction de production, la structure marketing recherche et développement pour mieux accompagner émergences et le succès de l'innovation lancer un nouveau produit.

En général, l'Algérie est redevenue une économie sous-développée, sous-industrialisée et non structurée, incapable de générer une offre important de bien et de service une réponse durable aux besoins sociaux croissant alimentation, logement, travail, santé, éducation, etc. comment est-ce l'industrie de l'alimentation, de l'agriculture des produits agricoles ne peut soutenir que la demande alimentaire exprimer sur le marché intérieur est très fragmentée et ne peut être plus important encore, aucune percée majeure n'a été réalisée sur le marché international. Cette approvisionnement alimentaire a longtemps été principalement du à importer. Cela se fait par le bais de « factures » libellés en devises fortes forte dépendance à l'égard des comptes nationaux.

Les objectifs de ce travail de recherche dans l'industrie alimentaire, et Par conséquent, la relation entre le processus d'innovation et l'industrie agroalimentaire. Nous devons donc prêter attention à l'un des types d'innovation Sera "Innovation produit" avec le thème

---

<sup>2</sup>AmgharMeriem, «La veille stratégique et son impact sur l'innovation, cas des opérateurs téléphoniques Algériens », 2016.

## Introduction générale

---

"innovation organisationnelle au sein du secteur agro-alimentaire". En choisissant ce thème de recherche, nous avons choisi S'engager dans des activités industrielles, produire des produits agricoles, tels que Sauf pour l'huile, le savon et la margarine. Notre recherche portera donc sur Label C.O.G.B de l'entreprise nationale de matières grasses cotée en bourse Bejaïa.

Notre question initiale va nous aider à orienter notre démarche, nous partons de comme suit : **Comment gérer et améliorer le processus d'innovation interne d'Entreprise CO.G.B. Labelle ?** A cet effet, la contribution que nous apporterons dans ce travail nous permettra de voir les problèmes mineurs suivants :

- Quelles sont les différentes pratiques innovantes du CO.G.B. ?
- Étiqueter comme fidéliser les clients et occuper une position considérable sur le marché ?
- Quelles sont les différentes étapes du processus d'innovation suivi par C.O.G.B ?
- Comment s'organise le processus d'innovation produit à ce niveau Affaires?

Afin de pouvoir répondre aux questions posées, nous allons Faites les hypothèses suivantes :

- La société CO.G.B. continue de proposer de nouveaux produits par sélection innovation;
- Il organise son processus d'innovation selon des étapes clairement définies par le développeur. Management, il dispose d'une technologie moderne qui lui permet d'innover ;

Afin de mieux répondre à notre question initiale, nous avons choisi la demande la méthodologie suivante. Nous divisons notre travail en deux chapitres :

Le premier chapitre intitulé Les aspects théoriques de l'innovation sera consacré à expliquer principalement les différents concepts de base liés à l'innovation et l'organisation.

Enfin, le chapitre deux est une analyse de son processus d'innovation. Type d'entreprise C.O.G.B LABELLE et processus de développement nouveau produit.

Tout fois, il faut évoquer que le sujet d'innovation et très important aux yeux des entreprises et leur impose ainsi une discrétion démesurée, ce qui a, par ailleurs constitue une véritable limite à notre cadre de recherche.

*Chapitre I*  
*Aspects théoriques sur l'innovation*

## Introduction

L'innovation est un levier essentiel de croissance et de productivité pour les entreprises. Elle leur permet de se différencier des concurrents en proposant des produits innovants à plus forte valeur ajoutée, de s'implanter sur des nouveaux marchés et de répondre aux attentes des consommateurs et à des modes de consommation de plus en plus diversifiés leurs productivité<sup>3</sup>.

L'innovation est terme popularisé par Schumpeter désignant l'innovation comme la transformation d'une invention en produit vendable, c'est en fait sa commercialisation, il est aussi important de souligner que ce concept ne doit pas être confondu avec les notions de l'invention, la découverte, la création, la conception<sup>4</sup>.

Dans ce chapitre, nous allons donner une généralité sur l'innovation et le processus de l'innovation ensuite les typologies et enjeux de l'innovation et enfin l'innovation organisationnelle

### Section 01 : généralité sur l'innovation

L'innovation a été associée à la capacité de survie des entreprises sur des marchés turbulents, c'est pour cette raison que les entreprises doivent veiller au renouvellement constant de leur offre.

Utilisé sous de nombreuses acceptions, le terme « innovation » renvoie à de multiples dimensions qui compliquent sa définition et sa compréhension.

Cette section présente les notions de l'innovation, les caractéristiques, les objectifs et enfin nous allons présenter les fonctions de l'innovation.

#### 1.1. Notion de l'innovation :

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

---

<sup>3</sup>Amir Meriem et AzzouzHabiba « Essai d'analyse du processus d'innovation dans les industries agroalimentaires Cas pratique CO.G.B. Labelle » l'obtention du diplôme de Master en Sciences Économiques Option : Économie industrielle Université Abderrahmane MIRA-Bejaia, 2019

<sup>4</sup>ABBAS Nadia « L'impact de l'innovation sur la compétitivité des Entreprises. Cas : PME industrielles de la wilaya de Bejaia » » mémoire de Master Université Abderrahmane MIRA-Bejaia, 2014

commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ».

L'innovation peut être considérée comme la transformation d'une idée en un produit nouveau ou amélioré introduit sur le marché, ou un procédé opérationnel nouveau ou amélioré utilisé dans l'industrie ou dans le commerce, ou en une nouvelle démarche à l'égard d'un service social<sup>5</sup>.

### 1.1.1. Définition de l'innovation

L'innovation est un terme polysémique et polymorphe, ses acceptions varient selon le contexte dans lequel elle est utilisée ainsi que des objectifs particuliers poursuivis par l'entreprise en matière d'analyse ou de mesure. Les auteurs accompagnent souvent leur définition d'une typologie de l'innovation en vue de borner le champ sémantique. Il y a un nombre important de définitions pour l'innovation qui ont évolué dans le temps pour répondre aux changements et fluctuations de l'environnement interne et externe de l'entreprise, nous présenterons quelques-unes d'entre elles.

L'innovation, dans son sens commun, concerne les nouvelles techniques, les nouveaux produits, les nouveaux services ou encore les nouveaux procédés. Elle est définie par l'économiste (Schumpeter, 1934) comme étant l'introduction sur le marché d'un nouveau produit et d'une nouvelle méthode de production, la conquête d'un nouveau marché, l'utilisation de nouvelles matières premières ou la mise en place d'une nouvelle forme d'organisation<sup>6</sup>.

Selon les dictionnaires (Robert, 2009 ; Larousse, 2009), l'innovation est « l'action d'innover et le résultat de cette action, c'est une chose nouvelle », « l'action d'introduire quelque chose de nouveau dans une chose établie », « action, fait d'innover ; résultat de cette action, chose nouvelle introduite ». Dès ces définitions nous pouvons constater que les mots « action » et « résultat » sont souvent employés<sup>7</sup>.

Effectivement, selon Groff (2009) l'innovation renvoie à trois sens principaux : un résultat, un processus et une démarche :

---

<sup>5</sup><https://tel.archives-ouvertes.fr>

<sup>6</sup> N'Doli Guillaume Assiellou "évolution des processus d'innovation "thèse de doctorat nancyuniversity , INPL, France , 2008 page 27

<sup>7</sup> Karina Velloso Rodrigues. Essai de modélisation du processus d'innovation des biens d'équipement : le cas d'un produit de haute technologie à long cycle de vie : application aux moteurs électriques dans un groupe industriel international. Energie électrique. Institut National Polytechnique de Lorraine - INPL, 2011. Français. Page 48

- **L'innovation : un résultat :**

Pour Schumpeter (1939), « l'innovation correspond au premier usage commercial d'un produit ou d'un procédé qui n'avait jamais été exploité auparavant » (Schumpeter, 1939). L'innovation est donc une action qui permet d'aboutir à un « résultat » que l'on peut aussi appeler une innovation.

- **L'innovation : un processus**

Pour d'autres, l'innovation est un processus. Pour Ben Rejeb (2008) par exemple, «L'innovation est un processus qui se présente sous la forme de plusieurs phases, commençant par la recherche ou par l'apparition des idées innovantes et se terminant par la concrétisation de certaines idées et le lancement des produits sur le marché». L'innovation est donc une « action » qui s'appuie sur un processus : le processus d'innovation.

- **L'innovation : une démarche**

Pour d'autres encore, l'innovation correspond à une démarche, à une volonté stratégique et managériale visant à appuyer le processus d'innovation et dont la finalité est d'arriver à des résultats innovants. Comme nous avons pu constater, l'innovation reste tout de même une notion qui revêt un caractère complexe et multiforme, la rendant parfois difficile à formaliser. Par conséquent, l'innovation a été définie par de très nombreux auteurs et de beaucoup de manières différentes. D'après Boly (2008) selon leur discipline d'origine, selon leur expérience, selon leurs intérêts, les auteurs abordent cette notion de manière excessivement variée.

### **1.1.2. Distinction entre innovation et invention**

Si les découvertes ou les inventions intéressent peu les économistes, il n'en est pas de même des innovations, qui furent très tôt perçues comme un facteur de croissance et de compétitivité, voire le moteur même du capitalisme. Aussi, de multiples définitions de l'innovation émaillent l'histoire de l'économie. Par exemple, dans les années vingt, Joseph Schumpeter affirmait que l'innovation consistait en l'établissement d'une nouvelle fonction de production (changement des produits, des ressources et des façons de combiner ces dernières). Au contraire de l'invention, qui serait une activité désintéressée, l'innovation aurait une finalité marchande immédiate. Pour Schumpeter, un acteur économique particulier, l'entrepreneur, « sélectionne, dans le flux d'inventions spontanément issues du développement automatique de la science et de la technologie, celles dont il va faire des innovations »



Donc invention est l'acte de développer quelque chose de nouveau (un nouveau produit, un nouveau logiciel, etc.) et l'innovation est en soi une invention qui a été adoptée par le marché<sup>8</sup>.

## 1.2. Les caractéristiques de l'innovation

Rogers identifie cinq caractéristiques de l'innovation qui sont : l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la possibilité d'essai et le caractère d'observabilité<sup>9</sup>.

- **L'avantage relatif** : il correspond à la différence de valeur perçue par les individus entre la nouvelle innovation et l'ancienne, qu'elle remplace, ou entre la situation nouvelle découlant de l'innovation et l'ancienne. Cet avantage peut être exprimé en termes de rentabilité, de prestige social.
- **La compatibilité** : elle désigne le degré perçu de compatibilité de l'innovation avec les valeurs, les expériences passées et les besoins de l'adoptant potentiel. Plus l'idée n'est incompatible avec les valeurs et les normes d'un système social, plus son adoption par les membres est moins reproduite.
- **La complexité** : elle fait référence à la difficulté perçue de comprendre les principes, le fonctionnement et l'utilisation de l'innovation.
- **La possibilité d'essai d'une innovation** : elle représente la facilité avec laquelle l'innovation peut être utilisée à faible échelle ou sur un petit périmètre avant de devoir être adoptée complètement.
- **L'observabilité** : elle correspond à la possibilité pour les adoptants potentiels d'observer les effets de l'innovation. Plus les effets d'une innovation sont visibles et communicables d'un individu à l'autre, plus l'innovation se diffuse de manière rapide.

A ces cinq traits viennent s'ajouter d'autres attributs qui diffèrent d'une recherche à une autre.

- ✓ Cout initial, c'est-à-dire le cout encouru pour acheter ou initier la pratique.
- ✓ Cout de continuité, ou le cout encouru pour perpétuer cette pratique.
- ✓ Délai de retour sur investissement, c'est-à-dire le délai nécessaire pour couvrir le cout initial de l'innovation.

---

<sup>8</sup>Joelle Forest, Jean –Pierre Micaëlli, Jacques Perrin "innovation et conception : pourquoi une approche en terme de processus !DeusièmeCongrés international France –Québécois de génie industriel, sep 1997 page 4

<sup>9</sup>Mme. BOUALI née RAHALI Amina Souad « Processus d'innovation et compétitivité des PME Algériennes à l'heure de la globalisation » thèse de Doctorat Université Abou BekrBelkaïd de Tlemcen ,2018

- ✓ Résultat net engendré par l'innovation.
- ✓ Prestige social conféré par l'innovation.
- ✓ Economie de temps conférée par l'innovation.
- ✓ Economie d'inconfort, ou évité par l'utilisation de l'innovation.
- ✓ Régularité des résultats obtenus grâce à l'innovation.
- ✓ Possibilité d'essayer l'innovation
- ✓ Complexité de l'innovation.
- ✓ Clarté des résultats engendrés par l'innovation.
- ✓ Compatibilité de l'innovation, ou la similitude avec les pratiques antérieures.
- ✓ Degré d'association avec le métier de l'adoptant potentiel
- ✓ Caractère attractif de l'innovation, d'un point de vue de son fonctionnement.
- ✓ Pénétration de l'innovation, ou les changements engendrés par l'innovation.

### 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 d'avantage de valeur pour la clientèle. L'innovation n'est pas une finalité mais un moyen de différenciation avec la concurrence, ces objectifs se différent selon les besoins de l'entreprise qui se base habituellement sur<sup>10</sup> :

- ✓ Apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise.
- ✓ Remplacer les produits qui sont retirés des circuits commerciaux.
- ✓ La 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 couts salariaux par unité produite, diminution de consommation de matériaux et d'énergie, limitation de taux de rejet, la réduction des couts de conception des produits).
- ✓ Contribuer au développement durable.

---

<sup>10</sup>Louggar Sabrina Loumi Lynda « L'innovation comme un facteur de compétitivité dans les entreprises industrielles : cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager (ENIEM) de TIZI-OUZOU » mémoire de Master université Mouloud Mammeri de TIZI OUZOU, 2019

- ✓ Respecter les prescriptions réglementaires, concurrentielles de l'entreprise.

## 1.4 Les fonctions de l'innovation

L'analyse de l'innovation permet de mettre en évidence quatre composantes principales que l'on retrouve généralement dans tout produit innovant avec plus ou moins d'intensité : un produit peut être **facilitatrice, simplificatrice, amélioratrice et accélératrice**<sup>11</sup>.

- **Facilitatrice**

- ✓ Stimuler l'innovation à tous les niveaux de réalisation en animant et facilitant l'amélioration continue

- **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

## Section 2 : Le processus de l'innovation

Un processus d'innovation peut être défini comme l'ensemble des activités mises en œuvre pour transformer une idée de produit en une réalisation effective. Ainsi la transformation d'une idée en un produit vendable permet de passer de la recherche à une application industrielle.

### 2.1. Les étapes du processus d'innovation

Le processus d'innovation est un processus dynamique souvent très long que l'on décompose généralement en 7 étapes :

#### Étape 1 : Créer les conditions de l'innovation

La formation et les expériences de la plupart des gens ne les ont pas préparés à l'innovation mais plutôt à la reproduction des apprentissages

Déjà réalisés. Une entreprise deviendra innovante si un grand nombre de ses employés et de ses équipes le sont.

C'est le leadership de la haute direction qui conditionnera l'attitude des employés face à l'innovation. Pour soutenir ses employés, l'entreprise doit mettre en œuvre des pratiques managériales qui favorisent :

---

<sup>11</sup>BelkaiKoceila 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 2016

- L'apprentissage de nouvelles habiletés intellectuelles;
- L'initiative;
- Le travail en équipe;
- La participation et le développement des personnes.

### **Etape 2 : définir des cibles d'innovation**

Les innovations ne doivent pas apporter uniquement quelque chose de nouveau mais un avantage concurrentiel aux entreprises. La vision de l'entreprise doit orienter les efforts d'une démarche d'innovation. Pour ce faire, l'entreprise doit bien connaître son environnement d'affaires en misant sur :

- Une démarche de planification stratégique;
- Des activités de veille technologique, commerciale et stratégiques;
- Une définition des domaines d'innovation et des résultats à atteindre;

### **Etape 3 : Approfondir la connaissance des problématiques**

Le manque d'innovation provient souvent du fait que nous sommes trop pressés de trouver une solution. Beaucoup d'énergie et de ressources sont ainsi gaspillées. Pour éviter de trouver une bonne solution à un mauvais problème il est important d'approfondir la connaissance du véritable problème par des techniques appropriées. Cette étape est à réaliser avec les personnes-clés, c'est-à-dire les propriétaires du problème, ceux qui le comprennent bien et ceux qui mettront la solution en application (dirigeants, employés, clients internes, clients externes, fournisseurs, etc.)<sup>12</sup>.

### **Etape 4 : Produire des idées**

Une fois que le bon problème a bien été identifié, il va falloir mettre en place des solutions appropriées et innovantes. Il est conseillé de faire participer des personnes aux profils divers associées à l'usage des techniques liées à la créativité. Ceci ouvrira plusieurs pistes de solutions.

### **Etape 5 : Faire un choix de son portefeuille de projets**

Il est judicieux de faire un choix de façon stratégique de certains projets que l'on va mener à bien au lieu de choisir une pléthore de projets qui vont épuiser les ressources sans

---

<sup>12</sup><https://www.économie.gouv.qc.ca/>

aboutir aux résultats escomptés. Le portefeuille de projets a pour but de garantir la pertinence d'un projet et de pouvoir disposer des ressources nécessaires à la réalisation de ce projet.

### **Etape6 : procéder au développement des projets retenus**

Pour limiter les coûts, les incertitudes et ne pas constamment faire des retours en arrière, il convient pour une entreprise de procéder à des segments en plusieurs phases pour le développement des projets. Ainsi, à chaque phase, une analyse pourra être effectuée pour évaluer l'évolution du projet.

### **Etape7 : Mise en œuvre des projets développés**

C'est ici que se récoltent les résultats des démarches accomplies. C'est une étape qui a pour objectif de veiller à ce que l'innovation soit acceptée par les différents clients, les fournisseurs, les employés... La mise en œuvre englobe la planification, la communication du changement et la gestion du suivi des projets. Elle réunit également la créativité et l'accroissement des compétences, qui est un moment d'évaluation et d'analyse<sup>13</sup>.

## **2.2. Le différent modèle de processus de l'innovation**

Parmi les modèles les plus importants qui expliquent le processus d'innovation dans les entreprises, on cite<sup>14</sup> :

### **2.2.1. Les processus d'innovation dits linéaire :**

Les processus dits linéaires proposent une séquentialité des actions depuis la recherche fondamentale de l'idée jusqu'à la mise au point d'un produit final commercialisé. Ils sont définis comme étant des processus mécaniques de type opérationnel qui partent de l'activité de recherche, à l'activité de développement, puis à l'activité de fabrication (Rozenburg&Eekels, 1995).

### **2.2.2. Les processus d'innovation dits non linéaires**

Pour d'autres auteurs, le processus d'innovation est un phénomène de couplage entre technique et marché (CHANEL, 1995). Ce couplage est assuré par des actions qui ne se déroulent pas forcément de manière linéaire. De nombreux exemples détaillés par les auteurs montrent le caractère non linéaire du processus d'innovation.

Pour décrire le processus d'innovation, S.Kline et N. Ronsenberg proposent un modèle dit de la « chaîne interconnectée » présenté par la Figure 2 (Kline & Rosenberg, 1986).

---

<sup>13</sup><http://www.lemanagerefficace.fr>

<sup>14</sup> AMMAR.A ; « Adaptation et mise en place d'un processus d'innovation et de conception au sein d'une PME » ; thèse de doctorat ; l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Spécialité " Conception " ; le 26 novembre 2010 page 31

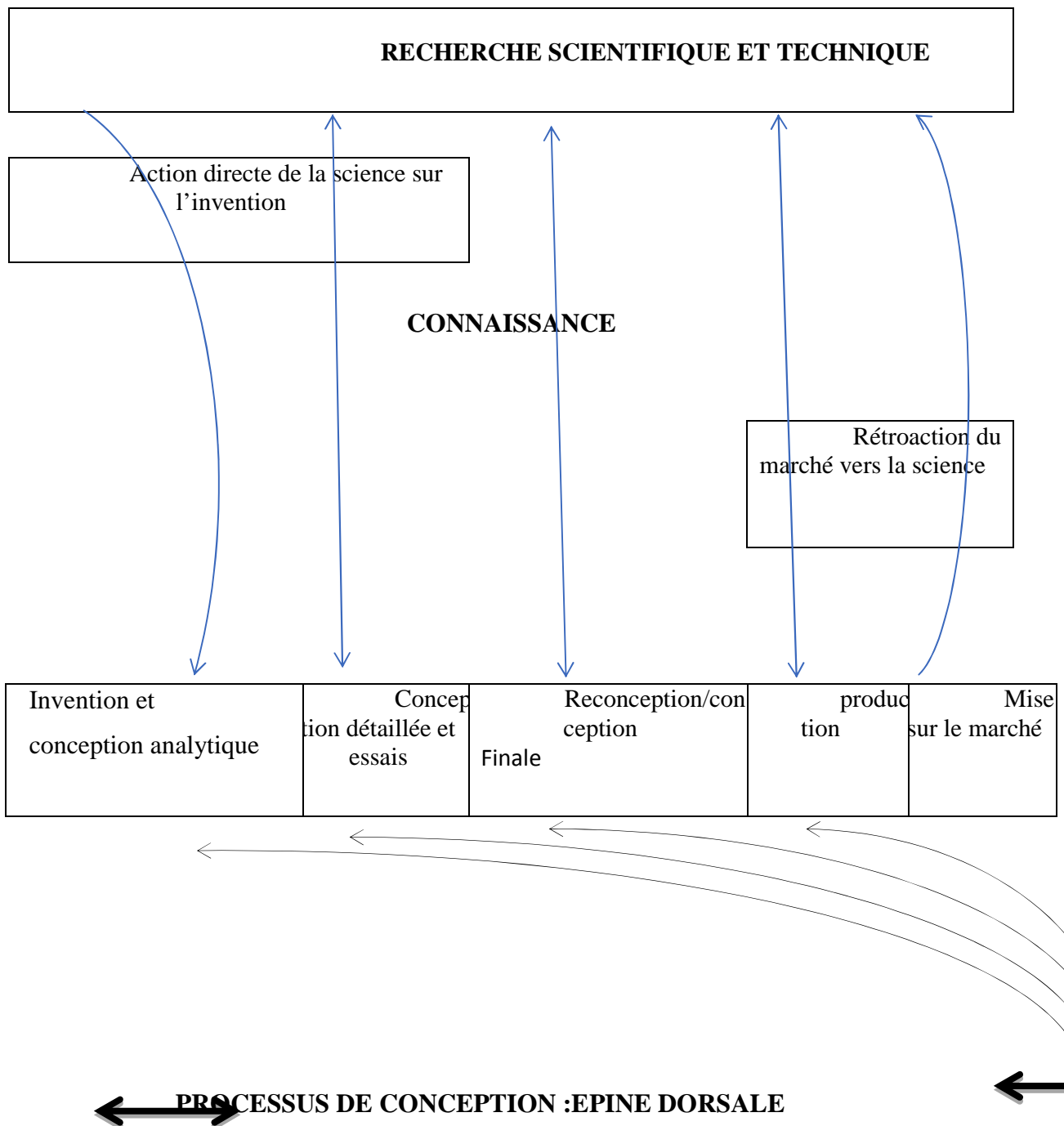


Figure 1. Le modèle de la chaîne interconnectée (Kline & Rosenberg, 1986),

(Chouteau & Viévard, 2007)

Source <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00566135>

Comme montre la Figure 1, ce modèle détaille les interactions et les itérations qui mènent vers l'objectif final qui est d'innover (Kline & Rosenberg, 1986). Dans leur modèle, ils établissent les liens entre les domaines de l'innovation d'une part, des connaissances et de la recherche d'autre part.

## Section 3 : typologies de l'innovation

une vaste typologie a été apportée à l'innovation ,il nous est difficile d'aborder ses formes ,et de mettre en œuvre une typologie spécifique .sa perception par les économistes les spécialistes les sociologues en gestion demeure toujours complexe et variée P.A JULIEN et M.MARCHESNAY (1996)<sup>15</sup> .on peut utiliser des typologies fondée sur la nature de l'innovation ou ses différents degrés ,on peut trouver (l'innovation de produit et l'innovation de procédés et l'innovation organisationnelle et innovation dans la distribution )selon leur Domain d'application ou la nature . En Fonction du degré de nouveauté introduit par l'innovation, on distingue les innovations radicales des innovations incrémentales.

### 3.1 Classification des innovations

#### 3.1 .1 Classification des innovations selon leur domaine d'application

Il est possible de distinguer plusieurs formes d'innovation, sur les produits, sur les modalités d'organisation de la production ou sur les processus et de la distribution, on distingue quatre niveaux d'interventions de l'innovation.<sup>16</sup> (Manuel D'Oslo 2005)<sup>17</sup>.

##### ➤ l'innovation de produit

L'innovation de produit correspond à la mise au point d'un produit nouveau, ou d'un produit existant mais incorporant une nouveauté, c'est à dire une amélioration.

On peut distinguer trois types principaux d'innovation de produit<sup>18</sup> :

- **l'innovation de concept** : elle consiste en l'invention d'un nouveau concept ou en la modification profonde du concept fonctionnel d'un produit.
- **l'innovation technologique de produit** : elle concerne les caractéristiques techniques du produit
- **les innovations de présentation de produit:** elles concernent les caractéristiques d'exposition du produit.

<sup>15</sup> JULIEN P.A.et MARCHESNAY MICHEL,(1996) OP.cit ?p.35.

<sup>16</sup> Manuel d'Oslo, paris ,2005

<sup>17</sup> OCDE organisation de coopération et développement économique (OCDE)et office statistique des communautés européennes (Eurostat), « la mesure des activités scientifiques et technologique ,principe directeurs pour le recueil de l'interprétation des données sur l'innovation , manuel d'Oslo », troisième édition , paris , 2005.

<sup>18</sup> GINTING Rasmi (2000),op.cit,p. 18.

### ➤ **l'innovation de procédé**

L'innovation de procédé elle touche un nouveau mode de fabrication, elle la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel ou les logiciels.

Selon Pearson (1991)<sup>19</sup>, les questionnements relatifs aux moyens à mettre en œuvre qui conduisent aux innovations de procédé seraient caractérisés par la réalisation d'activités exploratoires menées au sein même de l'entreprise (en interne) et destinées à une mise en œuvre elle aussi interne. Ainsi, les entreprises engagées dans des activités de résolution de problèmes menant à des innovations de procédés auraient principalement à faire face à des difficultés de coordination interne.

Le développement des compétences dites « d'interface interne » principalement destinées à faciliter la coordination entre la production et la R-D joueraient un rôle important pour faciliter l'exploitation des opportunités d'apprentissage par la pratique et par l'usage ainsi que la mise en œuvre des solutions élaborées par la R-D<sup>20</sup>.

### ➤ **Innovation d'organisation**

Le concept d'innovation organisationnelle renseigne sur la modification ou l'amélioration des méthodes de production et d'organisation du travail .le changement organisationnel n'est qu'une évolution des formes spécifiques d'agencement et de coordination des éléments physiques (organisation du processus de production, de la logistique et des flux informationnels) et des hommes (organisation du travail)<sup>21</sup>

Pour Williamson (1983), l'innovation organisationnelle inclut:

---

<sup>19</sup> Pearson A. W., « Managing innovation : an uncertaintyreductionprocess », 1991, cité par Cabagnols A. : « Pourquoi les compétences pour les innovations de produits et de procédés diffèrent-elles ? Résultats des enquêtes », Journée d'étude « Déterminants et impacts économiques du management des connaissances », Jeudi 23 novembre 2006. Mémoire ait athman

<sup>20</sup> 5 Ibid.

<sup>21</sup> MEGHERBI KHELLOUDJA, « Les obstacles institutionnels et organisationnels à la dynamique d'innovation par apprentissage en Algérie, cas de la région de Bejaia », thèses de doctorat en science économiques, TIZI OUZOU, 2007, p.19.



« (1) the development of line and staff organizational techniques; (2) the development and refinement of cost accounting and capital accounting; (3) selective integration between manufacturing and earlier supply stage and (more interestingly) selective forward integration by manufactures into distribution; (4) the moving assembly line and related flow-management techniques; (5) the development of multidivisional structure to manage separable lines of business; and (6) the extension of the multidivisional structure to manage diversified (conglomerate) organization. »<sup>22</sup>

2. D'après cette définition, l'innovation portant sur les procédés de production est une modalité particulière de l'innovation organisationnelle. Cette dernière englobe également les modifications concernant l'organisation de la main-d'œuvre, la gestion et la structure de la firme.

Ce type d'innovation influence également les performances de l'entreprise de métier de qualité de travail, de nouvelles connaissances et technologies, d'échange d'information, de capacité d'apprentissage de l'industrie.

### ➤ Innovation de commercialisation

Elle est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. Ça concerne encore l'investissement dans de nouveaux marchés ou d'une nouvelle formule de vente, etc.

Quelques exemples de l'innovation de commercialisation :

- Changement de forme et d'aspect de l'emballage d'un produit.
- Modification de la conception d'un circuit de vente.

### 3.1.2 Classification des innovations selon le degré de nouveauté

Cette façon de distinguer les différents types d'innovation repose sur l'intensité technologique du changement introduit. Selon un économiste réputé pour ses contributions en économie de l'innovation, Freeman C., il existe trois types d'innovations<sup>23</sup> :

---

<sup>22</sup> Williamson (1983), cité par Le Bars A. (2001), op.cit. Page 54.

<sup>23</sup> Freeman C. cité par Bellon B. (2002), op.cit., Page 5.

### ➤ L'innovation incrémentale

Cette classe peut être définie comme les nouvelles caractéristiques qui ont été ajoutées ou améliorées à un produit, mais également comme les avantages ou les améliorations apportées à la technologie déjà existante sur le marché.

C. FREEMAN distingue les innovations incrémentales : «c'est l'ensemble des améliorations quotidiennes que chaque salarié ou groupe de salariés introduit dans les produits ou les processus de fabrication existants : modification de la composition des produits pour en accroître la solidité ou l'esthétique, meilleur réglage des machines»

L'innovation incrémentale est importante pour deux raisons :

- ✓ C'est une stratégie pour augmenter la compétitivité d'une entreprise.
- ✓ Elle permet à une entreprise de soutenir une veille sur ses affaires et permet aussi, d'entreprendre de nouvelles stratégies lorsque surgissent de nouvelles opportunités sur un marché.

Quelques exemples de l'innovation incrémentale :

- Le passage de la télévision à tube cathodique à l'écran plasma.
- Le passage du téléphone à fil au téléphone sans fil.

### ➤ L'innovation radicale

Pour Bellon B. (2002), les innovations radicales dénommées aussi des innovations de rupture, impliquent une rupture totale et irréversible dans les processus. Par exemples : le remplacement du coton par le nylon, l'invention des composants électroniques, mais aussi l'achat d'une machine ou le changement dans l'organisation d'un système de vente ou de la circulation interne de l'information, ont souvent un caractère radical. Il s'agit de ruptures qui modifient non seulement immédiatement un but explicite, mais de proche en proche, la totalité des dimensions de l'organisation de la production.

Ce type d'innovation comprend l'utilisation d'une nouvelle technologie qui développe un nouveau marché. Les innovations radicales ne s'adressent pas à une demande identifiée, mais créent à la place, une demande précédemment non reconnue par le consommateur.

## Les révolutions technologiques

Le troisième type d'innovation distingué par Freeman C. a des caractéristiques très particulières. Elles résultent, en fait, de la conjonction de plusieurs innovations radicales et déterminent l'apparition de nouveaux produits et services, changent complètement la nature de la demande, la structure des coûts et les conditions de la compétitivité dans toute la sphère économique. Les exemples qui peuvent illustrer ces révolutions technologiques sont : l'introduction de la machine à vapeur, l'invention du moteur électrique, etc. Aujourd'hui nous ne pouvons pas nier l'impact des technologies de l'information et de la communication sur le comportement des individus et de l'économie en général. Il faut souligner que des changements d'une telle portée sont accompagnés de « grappes » d'innovations radicales et incrémentales très nombreuses, qui se diffusent par imitation et amélioration à travers tout le système économique. L'expression de « grappes d'innovations » provient de Schumpeter. Selon lui, lorsqu'une innovation technique ou scientifique apparaît et provoque un bouleversement majeur (par exemple : la vapeur, l'informatique, les circuits intégrés, les semi-conducteurs, l'Internet, etc.), elle entraîne avec elle d'autres innovations. Les révolutions technologiques impliquent, certainement tout le monde : le marché et les acteurs du marché.

## 3.2. Les enjeux de l'innovation

L'innovation est un enjeu stratégique pour les entreprises et les territoires car c'est d'elle que dépend la pérennité, la performance et la compétitivité de celles-ci. Nous citons ci-après les raisons ou les facteurs qui confèrent à l'innovation ce caractère d'enjeu stratégique<sup>24</sup>:

**1. La contribution des produits nouveaux au chiffre d'affaires et au profit des entreprises** : plusieurs études ont été menées dans ce sens et elles ont démontré que « En 1995, la part du chiffre d'affaires réalisée par les produits qui n'existaient pas cinq ans auparavant était en moyenne de 45% »<sup>25</sup>.

C'est également le cas pour les profits « En 1982, une étude réalisée par PDMA (Product Development and Management Association) a montré que les produits nouveaux

---

<sup>24</sup> CORINE Cohen, *veille et intelligence stratégiques*, Edition Lavoisier, Paris, 2004, P.30.

<sup>25</sup> OCDE organisation de coopération et développement économique (OCDE) et office statistique des communautés européennes (Eurostat), « la mesure des activités scientifiques et technologiques », principe directeurs pour le recueil de l'interprétation des données sur l'innovation, manuel d'Oslo », troisième édition, Paris, 2005.

représentaient 23% du profit des entreprises, un pourcentage en croissance de 33% par rapport aux cinq dernières années »<sup>26</sup>.

2. **L'exigence des consommateurs** : Les entreprises ne peuvent plus répondre aux exigences des consommateurs par une offre standardisée. Les consommateurs sont de plus en plus exigeants et s'attendent à une offre individualisée par exemple : la climatisation en voiture répond à un besoin clairement identifié qui est l'utilisation d'un véhicule souhaite conduire le plus confortablement possible quand la température extérieure est élevée. « On est passé d'une société de consommation de masse à une consommation individualisée »<sup>27</sup>.
3. **La mondialisation et la saturation des marchés** : La mondialisation ouvre de nouveaux marchés, crée de nouvelles opportunités et la saturation des marchés peut amener les entreprises à offrir des produits innovants pour rendre obsolètes les anciens produits. C'est le cas du Compact Disc avec les platines de disques ou encore le cas du VTT (Vélo Tout Terrain) qui a dynamisé le marché du vélo.
4. **La diminution du cycle de vie des produits** : Le cycle de vie des produits s'est énormément raccourcis et il est devenu impératif, pas seulement d'innover mais d'innover plus vite que la concurrence. « En 1990, Honda était en mesure de lancer un nouveau modèle en moins de deux ans alors que le président de Peugeot déclarait qu'il avait besoin de quatre ans, aujourd'hui, de nouveaux modèles d'automobiles sont lancés tous les deux ans par la majorité des constructeurs »<sup>28</sup>.

On peut aussi ajouter les changements démographiques, sociaux et les changements climatiques:

La structure démographique et de l'emploi des sociétés entrain de se modifier comme les migrations exigent aussi une approche innovante au moment des crises, la vie associative, la qualité de vie et la cohésion sociale concerne les quartiers et les villes par exemple : le déséquilibre régional. L'indice du changement climatique est au cœur de l'agenda mondial, par exemple: les changements climatiques (températures, humidité,..) ont poussé l'être humain à modifier, contrôler et réguler les conditions climatiques d'un local ou pour des raisons techniques (laboratoires, médicaux, bloc opératoire,...) avec l'invention du

---

<sup>26</sup>Ibid., P.30.

<sup>27</sup>CORINE, Ibid, P.31.

<sup>28</sup>Ibid, P.31.

climatiseur. L'innovation dans les territoires n'est pas séparable de l'innovation dans les entreprises, l'enjeu est la croissance économique.

La figure ci-après résume ces déclencheurs et les enjeux de l'innovation.

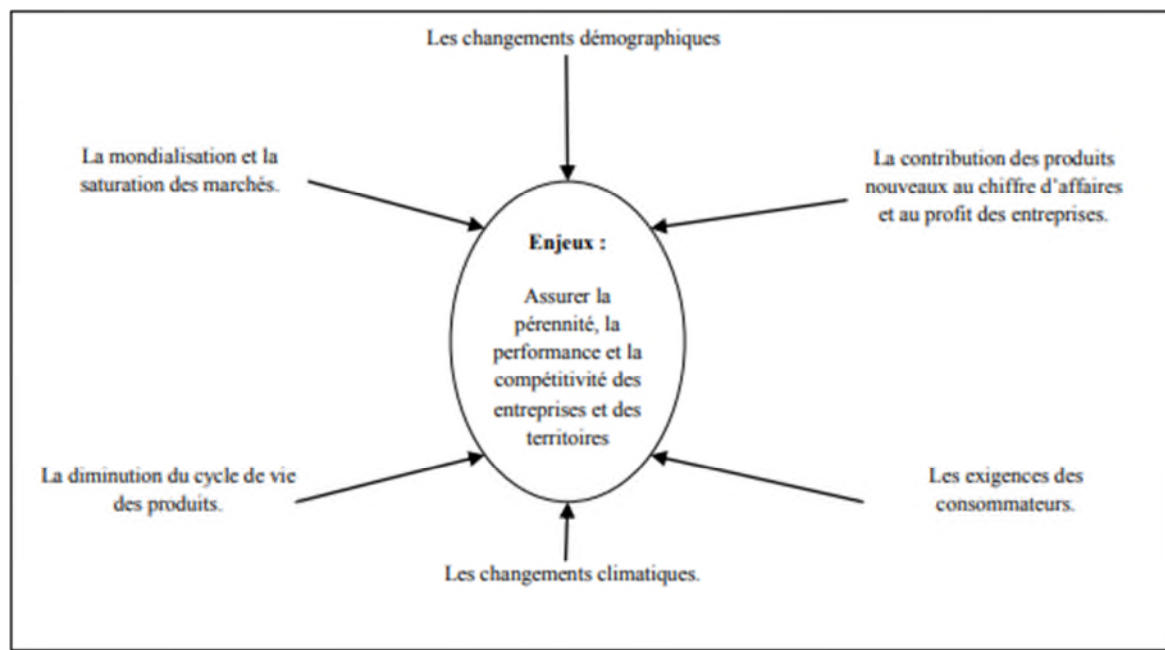


Figure n°02 : Les déclencheurs et les enjeux de l'innovation.

Source : réalisé par nous-même.

En conclusion, l'histoire de l'innovation épouse parfaitement l'histoire de l'humanité car c'est l'une des activités principales de celle-ci. Cependant nous faisons constater que le concept d'innovation se prête à beaucoup de confusion qu'il faudrait éclaircir comme la définition de celle-ci ainsi que sa relation avec le concept d'invention et d'autres concepts connexes.

## Section 4 : innovation organisationnelle

### 4.1. Innovation organisationnelles

L'innovation organisationnelle est un concept vaste qui inclut des dimensions structurales, comportementales et stratégiques (Gera, Gu, 2004)<sup>29</sup>. À l'instar de l'étude de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE, 2002), une définition des changements organisationnelles a été établie elle inclut trois grands courants.

#### 4.1.1. Classification des innovations organisationnelles

##### 4.1.1.1. Pratiques liées à l'efficacité et à la production

Les pratiques d'efficacité et de production permettent à une entreprise de concevoir, de produire et de mettre en marché ses produits plus efficacement que ses concurrents. Les pratiques d'efficacité et de production ont pour principales caractéristiques, une réduction des coûts de l'entreprise, une livraison plus rapide, une amélioration de la souplesse de l'organisation ainsi que des économies d'échelle. Ensemble, ces activités concourent à une meilleure performance de la productivité, à des coûts moins élevés de production, à une meilleure qualité

Ainsi qu'à un meilleur service à la clientèle. En termes concrets, les pratiques d'efficacité et de production sont souvent utilisées pour alléger les processus de production et pour répondre plus rapidement aux changements du marché. Ces pratiques comportent un retour aux activités de base, à la réingénierie et à l'impartition. Toutes ces activités donnent lieu à une concentration des activités de l'entreprise sur ce qui en constitue l'essentiel, c'est-à-dire, là où se situe son avantage compétitif. On s'attend à ce que des pratiques supplémentaires comme une production juste à temps et des analyses comparatives rendent l'entreprise plus sensible au marché tout en favorisant l'adoption de pratiques plus performantes dans d'autres organisations. D'autres méthodes, comme la décentralisation, impliquent une décentralisation de la responsabilité de la direction et une responsabilisation des employés en vue d'une plus grande souplesse.

##### 4.1.1.2. Pratiques liées à la gestion des ressources humaines

Dans une économie fondée sur le savoir, on tend davantage à créer des liens plus explicites entre des pratiques de GRH et une stratégie globale d'entreprise (Newton, 1996). Les entreprises utilisent les pratiques de GRH comme outil stratégique pour atteindre des

---

<sup>29</sup> Gera, S et Gu, W. (2004). « L'effet de l'innovation organisationnelle et de la technologie de l'information et de la communication sur le rendement des entreprises », Publication et observateur international de la productivité, N 9.

objectifs tels que la réduction des coûts et l'élaboration des produits. Les pratiques de GRH débouchent sur des travailleurs compétents et motivés qui, non seulement s'adaptent à de nouvelles technologies et à des marchés changeants, mais qui savent aussi en tirer profit. Les pratiques de GRH touchent un certain nombre de domaines de gestion du personnel, dont la rémunération au rendement, la rotation des emplois, la conception souple des tâches, la participation des employés, la formation professionnelle et les procédures de communication (voir tableau 1).

Plusieurs études empiriques illustrent de nombreuses preuves des effets des pratiques individuelles de GRH sur la performance de la productivité (kleiner et Bouillon, 1988 ; Kruse, 1993). Il est important de noter que les entreprises, quelle que soit leur taille, qui ont adopté des pratiques associées à ce qu'on appelle des milieux de travail ultra-performants, sont plus susceptibles d'offrir des programmes de formation structurés. Or il semble que là où l'on investit dans le capital humain, les effets sur la productivité des établissements sont positifs et notables (Ichniowski, Shaw et Prenchi, 1997).

**Tableau 1 : Composantes des pratiques des ressources humaines**

<b>Pratiques de gestion des ressources humaines</b>	<b>Stratégies</b>
Rémunération au rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régimes de primes individuelles</li> <li>• Régime d'intéressement fondé sur la productivité/qualité et autres régimes de primes collectives</li> <li>• Régime de participation aux bénéfices</li> <li>• Rémunération au mérite et rémunération en fonction des compétences</li> </ul>
Conception souple des tâches et participation des employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmes de suggestions des employés</li> <li>• Conception souple des tâches</li> <li>• Plus grand recours à la rotation des emplois et à la polyvalence</li> <li>• Échange de l'information avec les employés</li> <li>• Cercles de qualité, équipes de résolution de problèmes</li> <li>• Groupes de travail autonomes</li> <li>• Comités mixtes patronaux-syndicaux</li> </ul>
Développement des compétences des travailleurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation professionnelle structurée</li> <li>• Formation en milieu de travail</li> <li>• Participation à des programmes de formation subventionnés</li> <li>• Participation à d'autres programmes de formation</li> </ul>
Collaboration patronale-syndicale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la collaboration patronale-syndicale</li> </ul>

### 4.1.1.3. Pratiques liées à la qualité des produits/services

Depuis 20 ans, le secteur des entreprises, auparavant constitué d'industries traditionnelles c'est-à-dire d'acier ou de produits chimiques, avec de longs cycles de production et des méthodes de recherche et développement axées sur les processus, présente désormais des industries plus novatrices, plus changeantes, souvent avec de courts cycles de production (p.ex., équipement informatique). Ces produits, aux cycles de vie plus courts, obligent à constamment renouveler les produits et à améliorer la qualité des biens (OCDE, 2000). Pour répondre à ce défi, les entreprises mettent de plus en plus l'accent sur des pratiques telles que la gestion de la qualité totale, l'amélioration de la coordination avec les clients et les fournisseurs et l'amélioration de la satisfaction des clients. On admet généralement que la gestion de la qualité totale est une stratégie concurrentielle critique qui préoccupe donc, au plus haut point, tous les niveaux de direction, y compris la haute direction (Easton et Jarrell, 1998).

### 4.2. Efficacité organisationnelle :

Le mot efficacité est l'un des mots les plus fréquemment rencontrés, aussi bien dans le discours quotidien des gestionnaires que dans les écrits de théoriciens de la gestion et des organisations (Payette, 1988). Lorsqu'on parcourt la littérature, on constate que plusieurs notions figurent comme étant synonymes telles que : performance, rendement et efficience. Il importe de préciser que, dans la présente recherche, on considère que les termes performance et efficacité sont interchangeables. Plusieurs auteurs se sont penchés sur la problématique de l'efficacité organisationnelle et diverses définitions ont été proposées mais, jusqu'à maintenant, il n'y a aucune définition définitive de l'efficacité organisationnelle (Payette, 1988). Lewin Minton (1986) propose un tableau qui retrace les grandes définitions attribuées au concept d'efficacité depuis 1910. On peut constater que, ces définitions concordent avec les principales écoles de pensées tel que présenté dans le tableau suivant.



**Tableau 2 : Efficacité organisationnelle dans l'histoire des sciences administratives**

<b>Courant de pensée</b>	<b>Représentant</b>	<b>Période</b>	<b>Critères</b>
Management scientifique	Taylor	1910	Maximiser la production, minimiser les coûts, excellent technique, utilisation optimale des ressources, spécialisation des tâches
Les principes d'administration	Fayol	1920	Division du travail, autorité claire et discipline, unité de commandement ordre, équité, stabilité, initiative, esprit de corps
Les relations humaines	Mayo	1930	Productivité via la satisfaction des employés, la satisfaction via l'attention aux besoins physiques et émotifs
Science de la décision et gestion de l'information	Simon	1945	Économie des ressources via la définition de buts rationnels, efficacité du traitement de l'information
Approche sociotechnique	Trist Bamforth	1950	Adéquation des systèmes sociaux et techniques, congruence des processus internes
Planification stratégique et structure	Chandler	1960	Congruence stratégie structure qui a pour effet: croissance, position compétitive, contrôle de l'environnement, flexibilité et adaptation
Les ressources humaines	McGregor Likert	1965	Satisfaction des employés, productivité, style de gestion, cohésion, démocratie, loyauté,

			ouverture
Approche contingente	Lawrence et Lorsch	1965	Différenciation intégration, adéquation organisation environnement, capacité de changer au bon moment, leadership situationnel

Payette, A. 1998. L'efficacité des gestionnaires et des organisations, adaptation de Lewin et Minton (1986)

La performance s'avère donc un concept défini de différentes façons, selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des évaluateurs. La performance peut être approchée à l'aide de divers indicateurs dont l'interprétation peut différer selon le preneur de décisions, ses objectifs, son temps, sa sensibilité au risque et sa situation hors ou dans l'organisation (Beaudin, Morin et Savoie, 1994). Plusieurs efforts de synthèse ont été menés et plusieurs modèles ont été élaborés, et généralement, tous les modèles de mesure comportent trois niveaux d'abstraction : 1) les dimensions du concept, 2) les critères qui définissent les dimensions et 3) les indicateurs qui servent à mesurer et apprécier les critères (Morin, Guindon, Bouliane, 1996). Le modèle tiré des travaux de Morin, Guindon, Boulianne (1996) a été retenu pour les fins de la présente recherche. À cet effet, les auteurs proposent plusieurs dimensions qui permettent de mesurer l'efficacité de l'organisation. On retiendra deux dimensions, la dimension économique et la dimension sociale. Les critères des deux de ces dimensions qui sont au nombre de dix. En outre elles représentent le climat et les résultats de l'organisation. D'ailleurs, ces dimensions et critères seront présentés ultérieurement sous forme de tableau synthèse dans le chapitre suivant.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> NIZAR CHAARI, L'IMPACT DES INNOVATIONS ORGANISATIONNDLLE SUR L'EFFICACITE DES ENTREPRISES, MAI 2006, UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI.

### Conclusion

L'innovation est devenue une démarche stratégique à part entier pour faire face à la fortification de la concurrence et aux avances perpétuelles du marché. Cela se traduit par la volonté de maintenir et d'augmenter les parts de marché et la réduction des coûts et d'une plus grande flexibilité de la production. Toutefois, ce processus d'innovation engendre des contraintes d'ordre financier, techniques etc.....

L'innovation est un facteur déterminant de la rentabilité des entreprises, d'augmenter leur production, d'améliorer la qualité de leur produit ou de leurs services et de développer des compétences clés et par conséquent un élément essentiel de sa stratégie. Ainsi, innover permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût ou d'offre de produit.

L'innovation ne résulte pas du hasard ou de la chance mais elle s'organise comme toute fonction de l'entreprise. De la génération d'idées jusqu'au lancement du produit, le processus de développement a été détaillé. Elle relève d'un processus dont la maîtrise est déterminante pour le succès. de la variété des regards sur l'innovation résulte une variété de modélisation de ces processus

Donc, on peut dire que l'innovation est très riche par son contenu, mais qui reste un phénomène très difficile à maîtriser, elle est constituée de plusieurs théorie et elle prend plusieurs formes. Cette dernière est considérée comme un processus voulu et concerté qui introduit des changements les plus nécessaires à la vie des entreprises.

À cet effet, on a essayé au cours de ce chapitre d'appui sur la démarche et le fondement de l'innovation en mettant l'accent sur les typologies, les théories, les risques d'échecs et le processus d'innovation.

***Chapitre II***  
***Présentation du milieu d'étude CO.G. B***  
***Labelle***

**Introduction**

Après avoir présenté divers aspects théoriques de base de l'innovation et de son processus ainsi que de l'industrie agroalimentaire dans le chapitre précédent, nous avons remarqué que l'innovation est largement considérée comme un levier important pour le développement de l'entreprise, et qu'elle affecte toutes les activités départementales. Cela nous permet de présenter cet article, dans lequel nous essaierons de comprendre comment le processus d'innovation permet à CO.G.B d'évaluer sa gamme de produits sur le marché et de répondre aux besoins des consommateurs, et d'augmenter sa productivité pour s'assurer qu'elle est en concurrence féroce et survivre dans l'environnement instable des machines à mouvement perpétuel.

Pour cela, nous avons choisi une entreprise du secteur agroalimentaire, à savoir Label Bejaia nommé CO.G.B Elle bouge dans un monde Une concurrence intense l'a incitée à chercher une solution L'innovation pour renforcer sa compétitivité et sa gamme de produits. Où le genre Innovation existante, nous choisissons d'étudier l'innovation produit aux niveaux suivants Société CO.G.B.

Pour cette raison, nous divisons ce chapitre en trois parties. Le premier impliquera présentation de secteur d'activité, puis le second impliquera organisation et l'activité de l'entreprise CO.G.B Labelle, nous divulguerons toutes les informations générales, puis dans la troisième partie nous examinerons l'innovation et ses produits au sein de l'activité société (Margarine) processus de développement, en d'autres termes, nous montrerons comment gérer le processus d'innovation au sein du labelle CO.GB.

**Section 1 : présentation de secteur d'activité**

L'industrie agroalimentaire algérienne (IAA) a connu son développement dans les années 1970, et son plan public de développement visait à créer des entreprises nationales, notamment dans les secteurs suivants : céréales, lait, eau et boissons. Ces secteurs restent les secteurs les plus importants, mais sont maintenant suivis par le sucre, les matières grasses, les conserves, la viande et d'autres secteurs.

IAA a connu un développement important au cours des 15 dernières années. Compte tenu de l'importance de la demande algérienne et des possibilités d'exportation dans certains

domaines, les perspectives de croissance sont plus importantes pour l'avenir. Le plan de développement des LPN est en cours pour augmenter leur nombre et les mettre aux normes.

Dans cette section, nous présenterons le secteur d'activité, d'abord le secteur des produits agricoles, puis l'industrie des produits agricoles dans la région de Bejaia.

### 1.1 secteur agro-alimentaire

L'industrie agroalimentaire peut être définie comme l'ensemble des industries qui transforment des matières premières d'origine végétale ou animale en produits destinés à la consommation humaine ou animale. Ils font partie de la chaîne alimentaire de l'agriculture à la distribution, et remplissent en même temps les fonctions suivantes :

- ✓ Produire des aliments de qualité en termes de conservation, d'hygiène, de sécurité et de qualité pour répondre aux attentes des consommateurs ;
- ✓ Préparer, emballer et expédier les produits au centre de distribution;
- ✓ Fabrication et commercialisation de nouveaux produits issus de la recherche et de l'innovation ;
- ✓ Actions de promotion et d'information des consommateurs.

L'industrie agroalimentaire se compose de plusieurs secteurs : industrie de la viande, industrie du poisson, industrie des fruits et légumes, industrie des matières grasses, industrie laitière, transformation des céréales pour la fabrication de produits amylacés et fabrication de produits d'origine animale. Aliments pour animaux, boissons et autres industries alimentaires (pain, thé, sucre, etc.), ces industries varient considérablement en termes de technologie, de poids dans l'industrie ou de la structure des entreprises qui les composent.

En ce qui concerne l'innovation dans le domaine des produits agricoles, la recherche empirique sur l'innovation est généralement concentrée dans les industries de haute technologie comme la médecine, la biotechnologie, les télécommunications, l'électronique ou les industries de moyenne technologie comme l'industrie automobile, et implique rarement une pas très intensif. Cependant, il est reconnu dans la littérature concernant l'innovation que l'intensité de R&D du secteur agroalimentaire est relativement faible. Contrairement à d'autres secteurs d'activité, cela s'explique par les caractéristiques inhérentes à l'alimentation. La recherche empirique sur les industries à forte intensité de R&D se concentre généralement sur le lien entre la R&D et les activités d'innovation des entreprises, tandis que les actifs d'innovation sont le plus souvent ignorés.

En effet, les méthodes économiques innovantes mettent souvent l'accent sur le lien entre les activités de recherche des entreprises et leurs tendances innovantes. Cependant,

appréhender l'innovation sous l'angle de la recherche ne permet pas de considérer sa complexité, notamment les compétences développées par l'ensemble de l'entreprise, pour organiser la production de l'innovation. En fait, la R&D, le marketing, l'ingénierie, la production, les ventes, la communication et d'autres départements ont besoin d'une coordination étroite. Et le lien de l'entreprise avec son environnement.

### 1.2 l'industrie agro-alimentaire dans la wilaya de Bejaia

La région de Bejaïa est l'une des provinces où l'agro-industrie occupe une place importante. De manière générale, la Province de Bejaïa se classe parmi les meilleures en matière d'implantation d'entreprises privées, notamment dans le secteur agro-alimentaire (par rapport aux deux autres régions polaires (Alger et Blida). Malgré des conditions naturelles limitées, la Province de Bejaïa connaît un certain dynamisme économique. Ceci est sans doute lié à sa situation géographique et aux infrastructures disponibles. Mesurée par le nombre de petites et moyennes entreprises, la province de Bejaïa se classe quatrième, après les provinces d'Alger, d'Oran et de Tizi-Ouzou.

Les activités économiques de la Province de Bejaïa sont réparties en trois zones industrielles. Le plus important est Bejaia avec une superficie de base de 122 hectares, le deuxième domaine est El kseur, couvrant une superficie de 42,84 hectares, et le troisième domaine est situé à Akbou, couvrant une superficie de 38,08 hectares. A ces zones industrielles s'ajoutent des zones d'activités réparties dans 26 commun

La région de Bejaïa enregistre une forte dynamique de création d'entreprises, notamment dans le secteur agro-alimentaire : les segments de marché qui enregistrent l'évolution la plus étonnante sont toujours les boissons gazeuses et jus, le lait, les pâtes et l'ensemble de l'industrie agroalimentaire. Huile d'olive et tomates, notamment dans la région d'Akbou. Les trois zones industrielles sont les plus actives dans l'industrie agroalimentaire : il s'agit du District de Bejaia, du District d'El Kseur et du District d'Akbou. Il existe également plusieurs unités de transformation et un grand complexe de semoules et pâtes, rattaché au groupe public ERIAD dans la région de Sidi-Aich.

A noter également que la région bénéficie d'importantes infrastructures industrielles et de transport : ports, aéroports internationaux, voies ferrées et autoroutes nationales 09 et 21. Jijel...) Faire de la vallée de la Soummam une zone stratégique du côté de l'offre.

Enfin, les entreprises de l'industrie agroalimentaire doivent aujourd'hui faire face à de nombreux défis en termes de compétitivité et d'évolution des produits. Ce secteur est l'un des secteurs les plus dynamiques de l'économie algérienne.

### Section 2: organisation et l'activité de l'entreprise CO.G.B Labelle

Il nous semble primordial de faire la présentation de l'entreprise qui a accepté de recevoir et de nous fournir des questions aux réponses aux questions soulevé dans ce mémoire.

#### 2.1 Historique de CO.G.B LABELLE :

L'entreprise de corps gras a été créée au début de 20ème siècle, sous le nom ; Société Industrielle de l'Afrique de Nord (S.I.A.N) par un industriel français. Sa fonction est l'extraction de l'huile de grignon d'olive et la fabrication du savon, ainsi que le raffinage de l'huile colza et l'huile de tournesol à partir 1940. Entre 1953 et 1976 la société a connu la diversité de ces produits par la fabrication du savon de ménage « mon savon » et savon de toilette et leurs conditionnements.

- ✓ **en 1940** : raffinage d'huile de colza et de tournesol, fabrication de savon première qualité ;
- ✓ **en 1953** : la fabrication du savon de ménage (mon savon) ;
- ✓ **en 1966** : conditionnement du savon de ménage en morceaux de 450g. Cette société s'inscrit dans la stratégie de l'Etat qui saisit le contrôle du secteur agroalimentaire par l'ordonnance N067/161 ;
- ✓ **en 1973** : acquisition d'une saponification en continu ;
- ✓ **en 1974** : nationalisation de SIAN, naissance de SOGEDIA (Société de Gestion et de Développement des Industries Alimentaires) par l'ordonnance N074/04 du 15 novembre 1974 ;
- ✓ **en 1978** : démarrage de la saponification en continu ;
- ✓ **en 1982** : restructuration, création de l'E.N.C. G (Entreprise National des Corps Gras) sous la tutelle du ministère légère et salon le décret N082/408 du 11/12/1982, l'E.N.C. G devient autonome le 06/02/1989, dont la totalité des actions sont détenues par l'Etat ;
- ✓ **en 1988** : démarrage du complexe des Cors Gras ;



✓ **en 1990** : fabrication du produit végétal aromatisé et de la graisse végétale aromatisée.

Le groupe se compose de 10 unités de fabrication regroupées en 05 filiales, la filiale de Bejaia dénommée COGB se compose de deux unités de production : complexe de Corps Gras

(UP07) et raffinage savonnerie de 04 chemins (UP08).

Dans le passé, l'Etat exerce son droit de propriété par le biais des fonds de participation :

-fond de participation agroalimentaire 40% ;

-fond de participation pétrochimie 30% ;

-fond de participation des mines et des hydrocarbures 30%.

Ces fonds ont fait place au holding, notamment le holding des industries de base qui détient toutes les actions de l'entreprise.

✓ **en 1995** : une nouvelle forme d'organisation de l'E.N.C. G a été mis en place partant du principe de filialisation répartie en cinq filiales : Bejaia, Alger, Annaba, Meghnia, et Oran.

✓ **en 1997** : COGB devient une filiale sous le statut (SPA/COGB), jusqu'à ce jour la filiale de Bejaia représentait par une direction générale et deux unités de production (UP07, UP08) ;

✓ **en 2002** : début de fonctionnement de la station d'électrolyse permettant à l'entreprise de fabriquer des huiles hydrogènes.

✓ **en 2004** : vue la volonté de l'Etat de se désengager de l'asphère économique, l'entreprise signera un partenariat avec le groupe labelle dont l'Objet consiste en une prestation de service qui débouchera sur la privatisation de CO.G.B au profit de ce groupe à hauteur 70% et sera connu sous le nom de CO.G.B LABELLE.

✓ **en 2006 ouverture du capital** : c'est ainsi que le groupe LABELLE a acquis 70% des actions de COGB et 30% appartient au groupe E.N.C.G/SPA.

Le capital social est partagé entre les actionnaires comme suit :

-SARL agroalimentaire LABELLE : 700.000.000 DA représentant 70000 actions d'une valeur nominale de 10.000 DA à chacun.

-GROUPE ENCG : 300.000.000 DA représentant 30000 actions d'une valeur nominale de 10.000 DA à chacun.

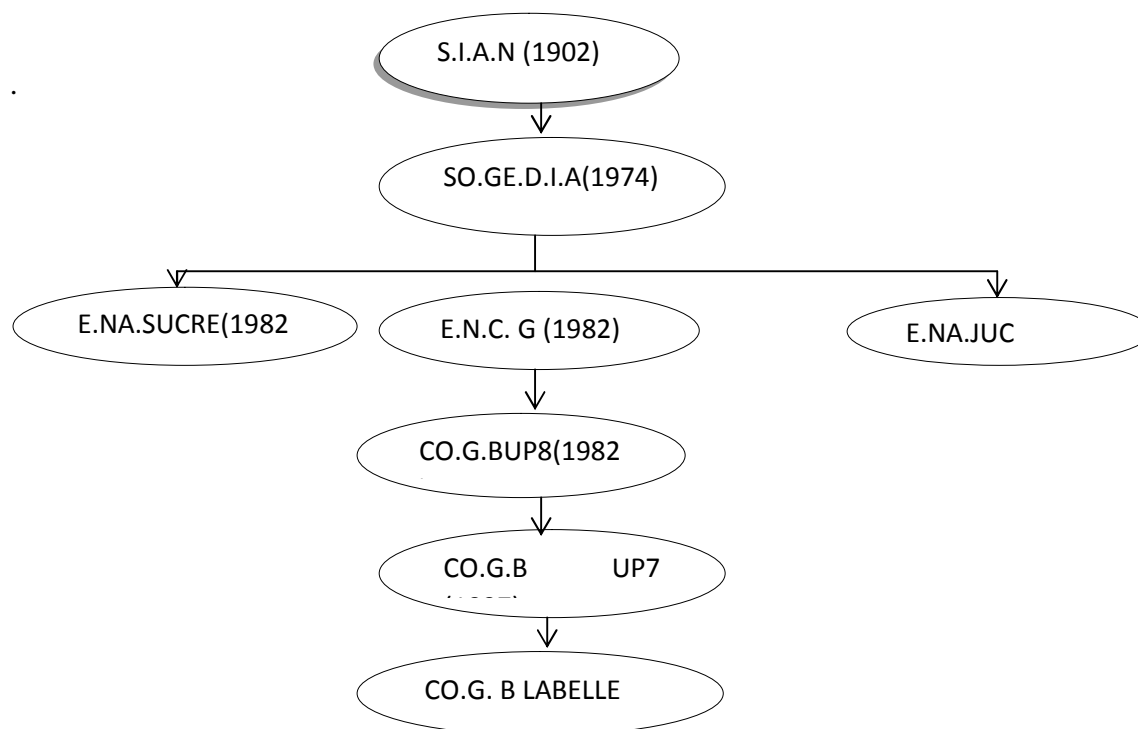
✓ **en 2007** : une chaîne de conditionnement de la graisse végétale à usage industriel a commencé son activité avec des cartons 25 Kg.

✓ **en 2011** : démarrage de l'opération de certification ISO 9000 et 14000, et acquisition d'une ligne complète de conditionnement d'huile 2 litres. Acquisition d'un raffinage d'huile concrète dotée des huiles.

✓ en 2013 : acquisition des nouvelles machines de production et de remplissage de la margarine.

### ❖ Schéma historique de la CO.G. B

Ce schéma il doit présenter les différentes étapes que l'entreprise à traverser :



*Source : document interne de Labelle*

**Figure 3 :** Schéma historique de l'entreprise CO.G. B LABELLE

### 2.1.2 Situation de l'entreprise

#### ➤ Situation géographique

L'entreprise CO.G.B Labelle se trouve au siège de la direction générale qui est situé à environ 250 Km à l'Est de la capitale Alger. Cette unité est dans la zone industrielle de Bejaia, Il est limité par :

- La route des Aurès et L'ENTP/SPA à l'ouest ;
- ALCOST/SPA et Oued Sghir au nord ;
- SNLB liège et le cite CHERCHARI e au sud ;
- OUED SEGHIR et la centrale L'EDIMIA à l'est ;

### ➤ **Situation juridique**

CO.G.B « labelle » est une société de droit Algérien, créée par un acte notarié le 16 Avril 2006. Elle est constituée juridiquement en SPA, au capital social de un milliard de dinars Algériens.

### ❖ **Objectifs, missions et activités :**

#### ➤ **Missions de l'entreprise :**

Les principales missions de la CO.G. B Labelle sont :

- ✓ Elaborer et réaliser des plans annuels de production et de vente ;
- ✓ Assurer les ventes des produits sur le marché national ou l'exportation dans le cadre des surplus de production ;
- ✓ Procéder à des études de projet pour répondre aux besoins de la demande nationale ;
- ✓ Organiser et développer des structures de maintenance permettant d'optimiser la performance des appareils de production ;
- ✓ Assister les unités de production pour assurer une politique uniforme en matière de production, distribution, maîtrise des coûts ;
- ✓ Mettre en place ou développement d'un système de gestion en vue de satisfaire les besoins nationaux et maintenir en permanence des stocks stratégiques tant en matière produite ;
- ✓ Mettre en place les voies et les moyens en vue d'une assimilation progressive de la technologie et de son activité ;
- ✓ La satisfaction des besoins du consommateur en matière d'huile alimentaire, de savon, de margarine et d'autres dérivés des corps gras ;
- ✓ Leur métier est la transformation des matières d'origines animales et végétales en vue de la fabrication de produits de grande consommation et de produits destinés à l'industrie.

#### ➤ **Les objectifs de l'entreprise :**

Les objectifs tracés par l'entreprise du groupe Labelle sont :

- ✓ Satisfaire dans une large mesure les besoins nationaux des produits alimentaires ;
- ✓ Répondre aux besoins des consommateurs en termes de qualité ;
- ✓ Accroître les capacités de production par la création d'autres unités de production ;
- ✓ Lancement de nouveaux produits et élargir sa gamme de production ;

- ✓ Affirmer sa présence sur le marché et dans toutes les régions algériennes ;
- ✓ Exploiter, gérer et développer principalement les activités de production d'huile alimentaire et industrielle, du savon, de margarine et d'autres activités industrielles liées à son objet.

### ➤ **Les activités de l'entreprise :**

La CO.G.B Labelle est spécialisée dans la fabrication des corps gras suivants :

- ✓ Pour usage alimentaire : huiles de table, produit végétale aromatisé (PVA), margarine de table, margarine pâtissière et la margarine de feuilletage.
- ✓ Pour usage industriel : savon industriels type lubrification et acides gras distillés pour peinture, détergents,...etc.
- ✓ Pour usage domestique : savons de ménage (dit de Marseille), savonnette.
- ✓ Pour usage pharmaceutique : Glycérine codex.

### **2.2 La structure organisationnelle du l'entreprise labelle :**

Comme chaque entreprise, LABELLE est structurée selon un organigramme anticipé par sa direction générale afin de répondre aux exigences et aux objectifs tracés au préalable. Alors voilà la description de l'organigramme de l'entreprise CO.G.B LABELLE

#### • **La direction générale**

A pour mission d'assurer les taches d'animation, d'orientation et de contrôle et les activités de l'entreprise

- ✓ D'assurer la bonne gestion du complexe
- ✓ De prendre des décisions stratégiques du point de vue organisationnel
- ✓ De faire respecter les normes de production
- ✓ De veiller sur l'amélioration de la rentabilité et de la production

• **Le secrétariat** : il est chargé de la gestion générale téléphonique, l'enregistrement, classement du courrier, l'accueil des visiteurs et aussi soumis au secret professionnelle.

• **Service laboratoire** : la CO.G.B LABELLE dispose d'un laboratoire qui a pour mission de contrôler des matières premières, les matières auxiliaires, les produits encours de fabrication, les produits finis en stock, et les produits fini à commercialiser avec des certificats de conformité pour chaque produit

- **Département technique** : il s'occupe du matériel de production et assure son bon fonctionnement et sa maintenance

- **Service contrôle de gestion** : consiste à contrôler la production journalière par rapport aux prévisions arrêtées par l'entreprise et faire des comparaisons par rapport aux exercices précédents.

**Service informatique** : il est chargé de la gestion de tous les systèmes informatiques, logiciels de facturation et de la comptabilité de l'entreprise.

- **Département hygiène et sécurité** : il s'occupe des conditions d'hygiène et de la sécurité. Il fait de l'étude et de l'analyse des accidents du travail pour aboutir au meilleur moyen de protection et de prévention

- **Détraction commerciale** : elle est spécialisée dans la vente et la prise de commande elle est représentée par le directeur commercial qui a pour mission de réaliser le maximum de vente. Cette direction dispose d'un service de vente qui charge de l'expédition de produit fini et la facturation

- **Département gestion des ressources humaines DRH** : ce département est composé de deux services :

- ✓ **Service transport** : il a comme but de faciliter la liaison entre l'entreprise et le fournisseur de matière première et auxiliaires ainsi qu'il assure le transport du personnel.

- ✓ **Service administratif** : il est composé de trois sections ; section sociale, section personnel, section paie.

- **Département comptabilité** : ce département est chargé d'enregistrer et contrôler toutes les opérations financières effectuées par L'UP 07 cette direction comporte trois sections ; comptabilité générale, section comptabilité commerciale, section comptabilité matière.

- ✓ **Section comptabilité générale** : justifier le règlement de facture et les enregistrer dans leurs propres comptes, passer les écritures comptables (achat, vente) sur différents registres et sur les ordres de paiements, déterminer les résultats globaux d'exploitation de l'exercice (établissement du bilan annuel et analyse des comptes).

- ✓ **Section comptabilité matière** : est chargé d'enregistrer toutes les opérations d'achat, stock, consommation et vente des matières premières.

- ✓ **Section comptabilité commerciale** : cette section est chargée de : saisir les bons de livraisons et de commandes, servir le client, encaissement et décaissement, préparer les documents comptables balance et grand livre.

- **Département approvisionnement** : il est composé de deux services à savoir :
  - ✓ **Service approvisionnement en matière première** : est chargé de satisfaire l'unité en matière première comme l'huile brute, stéarine, etc...
  - ✓ **Service approvisionnement en matière auxiliaire** : il est chargé d'approvisionner les services de production en matière auxiliaire nécessaire pour la fabrication des produits finis exemple : terre décolorante, plastique, carton, acide, sulfurique, acide citrique, acide phosphorique, palettes.
- ✓ • **Département margarinerie** : est un organisme de production spécialisé dans la fabrication et le conditionnement de la margarine, il est composé de trois services à savoir :
  - ✓ **Service électrolyse** : est un service destiné à produire l'hydrogène gaz indispensable pour la fabrication des huiles hydrogènes comme matière première de base pour la fabrication de la margarine.
  - ✓ **Service conditionnement margarine** : est un service destiné pour conditionnée de la margarine dans plusieurs emballages comme margarine de table, margarine de feuilletage, margarine pâtisserie, graisse végétale aromatisée.
  - ✓ **1Service raffinage et hydrogénation** : est un service destiné pour affiner les huiles pour la production des recettes margarine et hydrogénation des huiles fluide comme l'huile de soja en vue d'obtention des huiles concrète (solide). Un produit outil pour la fabrication de la margarine.

### 2.2.1 Capacité de l'organisation à innover :

Nous constatons que l'entreprise CO.G.B dispose de structures techniques, organisationnelles et commerciales qui lui donneraient les possibilités de modifications, d'améliorations, de solutions de problèmes, etc. Autrement, c'est une entreprise qui a les moyens d'innover dans son secteur d'activité. Néanmoins force est de constater que ce n'est pas forcément, ou seulement, les moyens techniques qui donnent les possibilités d'innovation. L'attitude positive des dirigeants face aux changements de l'environnement concurrentiel, la motivation et la sensibilisation du personnel face aux nouveaux défis, la créativité, etc. sont autant d'ingrédients, une fois couplés à une organisation dynamique, qui constituent le moteur de l'innovation.

## Chapitre II Présentation du milieu d'étude C.O.G.B Labelle

### 2.3 Capacité de production

Les capacités de production, la CO.G.B Labelle jouit d'une position confortable sur le marché national.

**Tableau n° 03** : la capacité de production de CO.G.B Labelle

Tonnes/jour

Produit	Capacité de production
Huile bouteilles d'un 1 litre	100
Huile bouteilles d'un 5 litre	200
Savons de ménage	150
Savons de toilette	50
Glycérine pharmaceutique	80
Raffinage	400
Acide gras distille	20
Conditionnement	300
Margarine	80
Hydrogénation	120
Smen	20

Source : service commercial de l'entreprise.

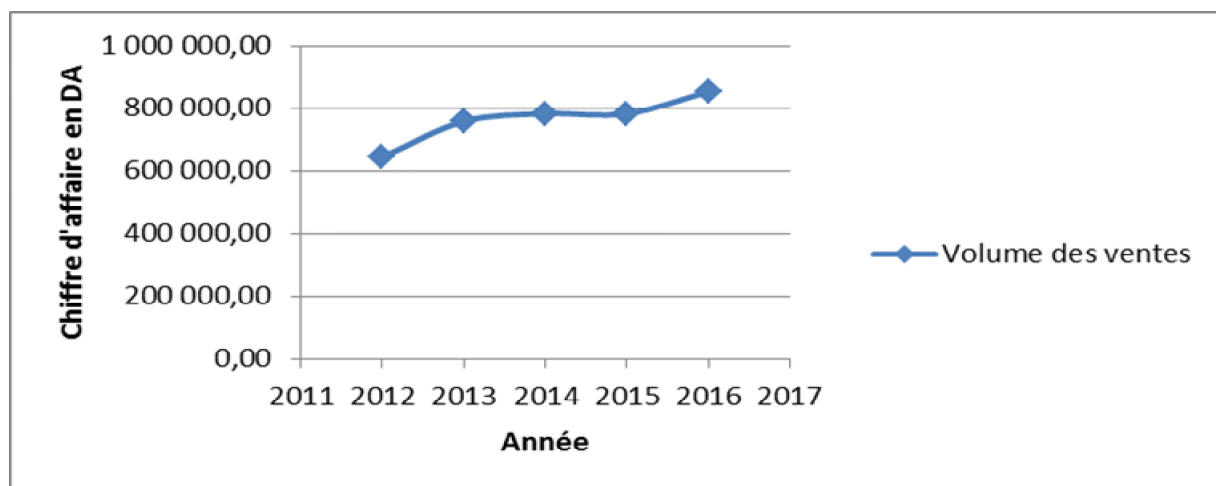
#### 2.3.1 Evolution du chiffre d'affaires

**Tableau n°04** : l'évolution de chiffre de la CO.G.B Labelle entre 2016 à 2020

Année	Chiffre d'affaire
2012	11 327 345 739,20 DA
2013	9 702 340 566,17 DA
2014	10 251 633 971,15 DA
2015	12 981 712 452,24 DA
2016	16 324 942 000 DA

Source : service comptable de l'entreprise

Figure 4 : l'évolution de chiffre de la CO.G.B Labelle entre 2016 à 2020



Source : service commercial de l'entreprise (service des ventes).

D'après la figure n°4 nous remarquons que le chiffre d'affaires de labelle est en hausse significative depuis l'année 2012. Malgré une légère stagnation pour l'année 2013, l'entreprise a continué à écouler ses produits en quantités plus importantes. Si un tel rythme de vente a été maintenu c'est naturellement le résultat d'une politique de diversification de la gamme des produits poursuivie par la CO.G.B, avec des capacités de production importantes (voir le tableau n°3) c'est résultat affirmé donc (que les produits de l'entreprise répondent aux besoins de marché exprimés par les clients). ainsi, cette évolution démontre une maîtrise des techniques de production, de gestion et de commercialisation.

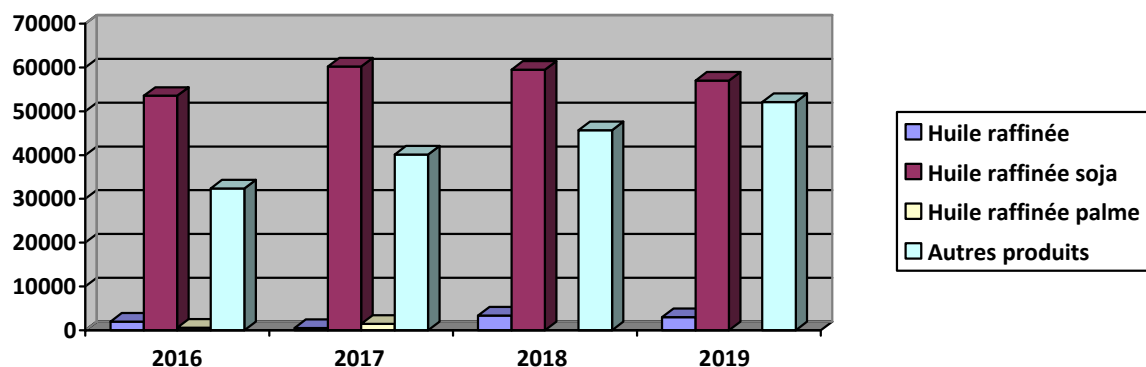
Tableau n°5 : Volume de production

Produit	2016	2017	2018	2019
Huile raffinée	1909	485	3301	2932
Huile raffinée soja	53533	60254	59537	57006
Huile raffinée palme	539	1424	//	//
Autres produits	32319	40123	45717	52096

Source : service commercial de l'entreprise



**Figure 5:** Volume de production



Source : établi par nous-même d'après les documents de l'entreprise

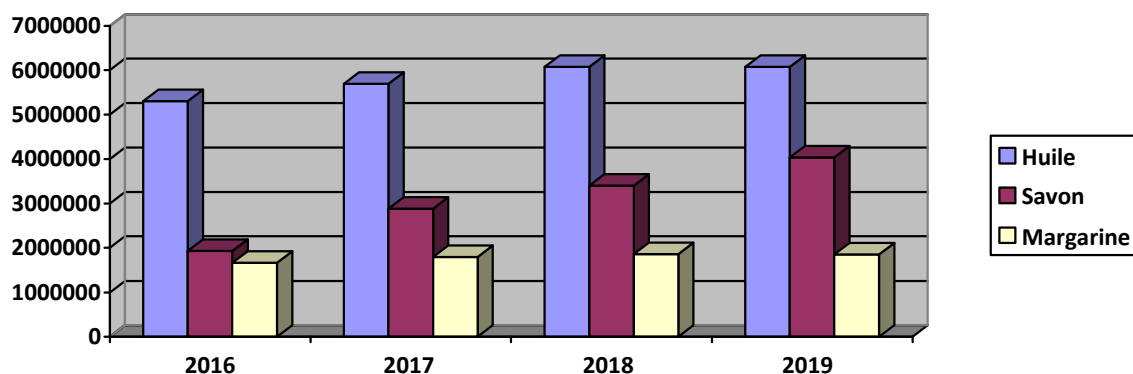
**Tableau n°6 :** Chiffre d'affaire (évolution)

Le tableau statistique des ventes ci-après présente les chiffres d'affaires réalisés par gamme de produit de 2016 à 2019

Produit	2016	2017	2018	2019
Huile	5305965	5694016	6074429	6073662
Savon	1930853	2886105	3397930	4041263
Margarine	1663728	1793982	1854352	1848125

Source : service comptable de l'entreprise

**Figure 6 :** Chiffre d'affaire



Source : établi par nous-même d'après les documents de l'entreprises.

Nous avons regroupé l'ensemble des données nécessaires pour faire notre analyse, d'après les éléments donnés par l'entreprises la société CO.G.B labelle connu une forte croissance.

## Chapitre II Présentation du milieu d'étude C.O.G.B Labelle

L'analyse de tableau : n°06ci-dessus représente le chiffre d'affaire annuel de 2016 à 2019. Effectivement si nous regardons le tableau de synthés, le chiffre d'affaire augmenté(croissance).

### 2.3.2 La diversification de la gamme des produits de CO.G. B :

L'innovation la plus fréquente dans les IAA est de type incrémentale ; ce qui veut dire que l'activité d'innovation se nourrit de petits changements au quotidien. Dans le cas de la CO.G.B, nous rencontrons une volonté manifeste de proposer des produits aussi variés que possible. Cette entreprise n'a jamais cessé d'innover dans son domaine ; elle propose des produit différentes qualités et de différentes dimensions dans le but de s'accaparer des parts de marché de plus en plus importantes et satisfaire sa base de clientèle. Cette entreprise étend sa gamme de produit (voir le tableau n° 7) dans le but de satisfaire les besoins des consommateurs et de cibler d'autres segments.

**Tableau n ° 7:**La diversification des produits de CO.G.B

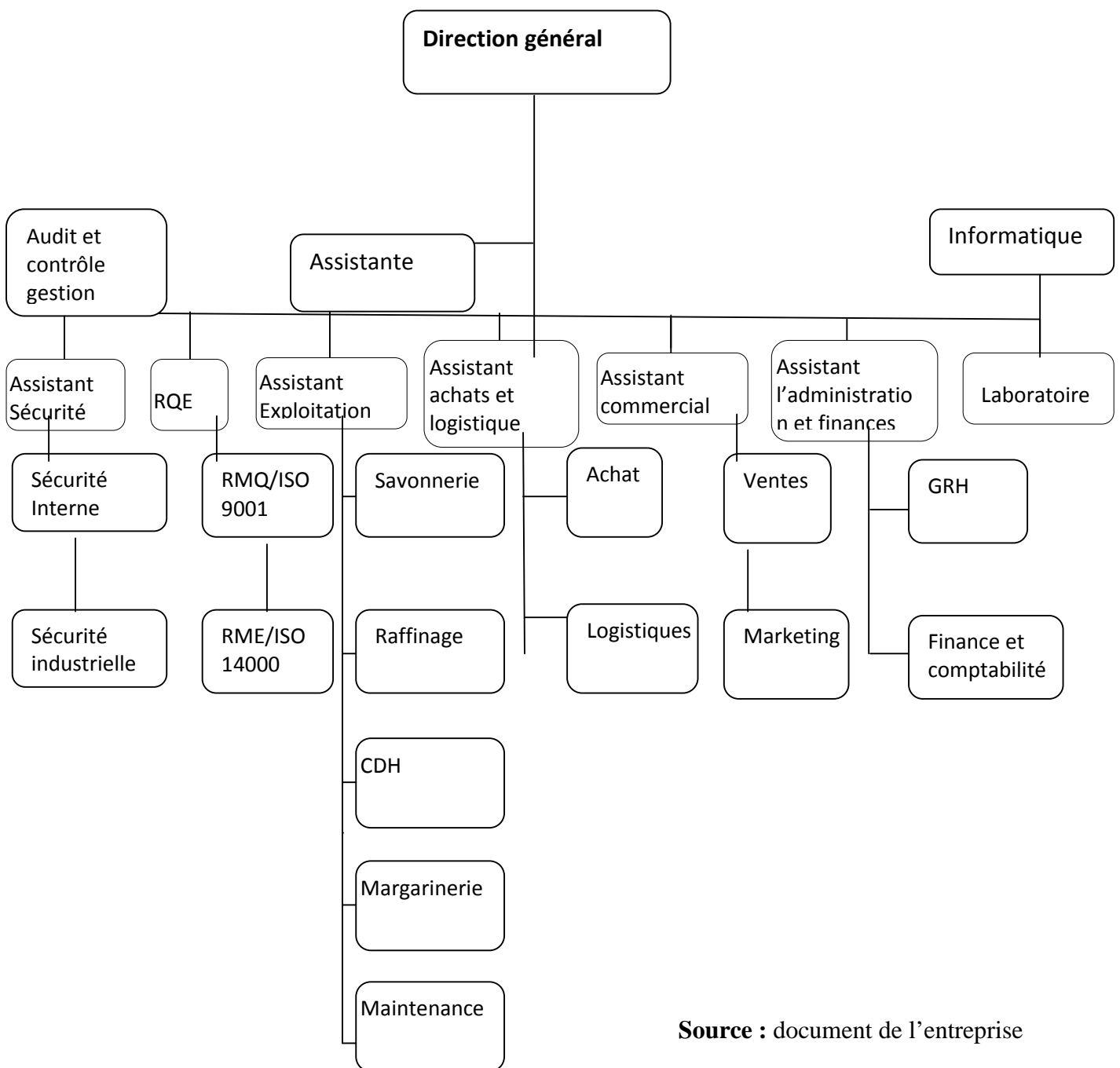
Désignation	Conditionnement
<b>Margarine</b>	
LABELLE	Plaquette 250g
LABELLE	POT 500g
LABELLE	POT 250g
LABELLE feuilletage	Patch 500g
LABELLE	Patch 5kg
Smen SAMSA	Pot 1.9kg
Smen SAMSA	Pot 900g
Shortening (graissevégétale)	Carton 20kg
<b>Huiles</b>	
LABELLE	Bidon 5L
LABELLE	Bouteille 2L
LABELLE	Bouteille L
GOUTTE D'OR	Bidon 5L
GOUTTE D'OR	Bouteille 2L
FLORA	Bidon 5L
FLORA	Bouteille 2L
FLORA	Bouteille 1L
<b>Savon</b>	
ANTILOPE (savon de ménage)	400g
La CAILLE (savon ménage)	400g
La CAILLE (savon ménage)	300g
La CAILLE (savon ménage)	250g
PALMED'OR (savon de toilette)	75g
NESRIA (savon de toilette)	75g

Source : direction commerciale de CO.G.B

2.3.2.1 L'organigramme de CO.G. B LABELLE

L'organigramme de l'entreprise CO.G. B est composé de 11 direction voir dans la figure ci-dessous. Pour notre étude, on s'est intéressé à la direction qualité et environnement responsable de tout ce qui concerne la direction du management de la qualité ISO 9001 et la direction assistant d'administration et finances au sein de laquelle on trouve la gestion des ressources humaine qu'est ainsi la gestion du management des compétences.

Figure 7 : Organigramme de C.O.G.B LABELLE



Source : document de l'entreprise

### ➤ Dimension de la gamme de production

La taille de la zone de production La gamme de produits Labelle est présentée dans des largeurs intéressantes comme suit : margarine, huile et savon, pains de savon. Chaque ligne comprend de nombreux produits qui composent sa profondeur. Par exemple, la modélisation de la profondeur de la ligne margarine est la suivante : Margarine Labelle boîtes de 500g et 250g, la margarine 250g porte toujours le nom de la même marque, la margarine feuilletée 500g et SMEN (SAMSA 1.8 kg) et 900 grammes). Nous avons également remarqué que les produits sont conditionnés sous plusieurs formes. Nous avons trouvé plusieurs innovations esthétiques : pot ⇒patch⇒plaquette ⇒barquette

### ➤ La distinction entre le bas, le milieu et le haut de la gamme

Ce concept de bas, milieu et haut de gamme est nouveau pour CO.G.B. Labelle, en effet, elle a commencé de l'utiliser d'abord avec les margarines :

- Dans le haut de sa gamme on trouve la margarine pot 250g.
- Et au milieu de la gamme on trouve la margarine pot 500g.
- Enfin, dans le bas de la gamme on trouve la margarine plaquette 250g.

### ➤ La gestion stratégique de la gamme produit

La stratégie de gamme sélectionnée par Labelle peut être exhibée de la façon suivante :

- **Les produits leaders** : concernant les margarines on trouve que c'est la margarine pot de 250g qui se présente comme un produit phare, car il touche la part de lion sur le marché par rapport à l'ensemble des concurrents.
- **Les produits régulateurs** : à titre d'exemple pour les huiles fleurs qui a été lancée dans le but d'ordonner la vente de la goutte d'or et labelle.

### 2.3.3 Ressources humaines au sein de CO.G.B Labelle :

La poursuite d'un objectif de maîtrise des processus de production passe nécessairement par un recrutement de compétences, par une gestion efficace de la carrière des salariés, par une motivation suffisante du travailleur et une formation continue. Les ressources

## Chapitre II Présentation du milieu d'étude C.O.G.B Labelle

humaines de CO.G.B Labelle sont constituées des cadres, des agents de maîtrise, des services administratifs, ainsi que le service transport. Le développement d'un nouveau produit suppose que CO.G.B Labelle continue sans cesse d'avoir un grand nombre d'employés qui sont compétents par rapport à leurs concurrents

Toutes ces ressources humaines mettent leurs savoirs et connaissances au service de l'entreprise pour qu'elle soit une organisation apprenante. La fidélisation des clients de CO.G.B Labelle est d'entre autre, à la qualité des services rendus par son personnel, etc. Ces ressources jouent un rôle très important dans la compétitivité de l'entreprise. Par ailleurs, il est nécessaire de donner un aperçu sur la composition et la répartition des effectifs de CO.G.B Labelle ; à savoir la répartition par catégorie socio professionnelle.

**Tableau n° 8 :** l'évolution d'effectif par catégorie socioprofessionnelle de 2012 jusqu'au 30/04/2018.

Année	PERMANENT				CONTRACTUELS					
	C.S UP	CAD RE	MAITR ISE	EXECUT ION	C.S UP	CAD RE	MAITR ISE	EXECUT ION	CT A	TOT AL
2012	6	44	217	91	1	14	13	100	30	516
2013	6	39	197	76	1	14	19	139	48	539
2014	6	36	165	58	1	15	23	177	54	535
2015	10	20	132	49	3	25	60	206	39	544
2016	11	13	82	30	2	34	109	214	16	511
2017	7	15	64	28	6	34	134	232	8	528
2018	9	15	63	27	7	33	154	256	7	571

Source : établi par nous-même d'après les documents de l'entreprises.

## Chapitre II Présentation du milieu d'étude C.O.G.B Labelle

**Tableau n° 9 :** répartition des effectifs permanent par sexe de 2012 jusqu'au 30/04/2018

Désignation	Cadre supérieurs	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
Féminin	1	1	3	0	5
Masculin	8	14	61	27	110
Totaux	9	15	63	27	114

Source : établi par nous-même d'après les documents de l'entreprises.

**Tableau n° 10:** répartition effectifs contractuels par sexe de 2012 jusqu'au 30/04/2018

Désignation	C.Sup	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
Féminin	1	10	7	1	19
Masculin	6	23	145	255	429
Totaux	7	33	154	256	450

Source : établi par nous-même d'après les documents de l'entreprises.

**Tableau n° 11:** répartition des effectifs par sexe de 2012 jusqu'au 30/04/2018

Désignation	Permanents	CDD	CTA	Total
Féminin	5	19	5	29
Masculin	110	429	2	508
Totaux	114	450	7	571

Source : établi par nous-même d'après les documents de l'entreprises.

D'après les tableaux précédents, nous pouvons constater que l'entreprise engage, à côté des effectifs permanents, des salariés contractuels et ce dans les différentes catégories de postes allant de cadre supérieurs jusqu'aux agents de maîtrise et d'exécution ou les proportions sont nettement étonnantes. Par ailleurs, nous constatons que la gente féminine est nettement sous-représenté dans l'effectif total de l'entreprise.

D'après la responsables de l'entreprise et le tableau de répartition des effectifs de CO.G.B Labelle on constate que, l'entreprise dispose des ressources humaines de différentes catégories nécessaires pour le développement de nouveaux produit, que ce soit des cadres pour la recherche, la conception de nouveaux produit ou l'amélioration des produits existants, ainsi que des ressource humaines dans la catégorie de maîtrise ou d'exécution .

En effet, CO.G.B Labelle accord une grande importance pour ses ressources humaines qui pourraient constitué la base de développement et d'innovation au sein de l'entreprise. Dans ce sens, l'entreprise a signé en juin 2014 une convention cadre de coopération avec

## Chapitre II Présentation du milieu d'étude C.O.G.B Labelle

l'université de Bejaia qui devait élever le niveau de ses compétence humaines. Les deux parties mettent à profit les potentialités humaines, matérielles et documentaires existantes. Des axes stratégiques étaient définis en commun pour une orientation de la recherche appliquée se basant sur les préoccupations économique et contraintes à solutionner de CO.G.B labelle les deux parties s'étaient mises en accord pour mettre en application différentes action dans le cadre de la formation et de la recherche.

### 2.3.4 L'environnement concurrentiel comme déterminant de l'innovation :

Il est admis dans la littérature qu'une entreprise soumise à une faible concurrence a un pouvoir de marché plus grand, qui se traduit par une marge bénéficié plus élevée et provoque un désintéressement à l'activité d'innovation (situation de monopole). A l'inverse, la concurrence permet de discipliner les firmes : celles qui n'innovent pas sont sous la menace d'une innovation produite par une firme concurrente qui viendra réduire leurs revenus. la concurrence maintient une pression sur les prix des produit nouveaux, qui favorise leur diffusion et agrandit le marché.

Pour le cas de l'entreprise CO.G.B le niveau de la concurrence est très élevé depuis près de deux décennies. L'émergence de l'entreprise cevital comme un leader privé dans les IAA dans la wilaya de Bejaia constitue une menace permanente (taille, dynamisme, innovation, etc.) pour les entreprises qui ne sauront pas être à la hauteur des besoins des consommateurs. Cependant, la CO.G.B a au relever les déficit grâce à son dynamisme et son aptitude à s'adapter aux changements. Même si cevital a mis sur le marché des produits de qualité, notamment pour la gamme des margarines (voir le tableau n°12), la CO.G.B a su riposter en maintenant sur le marché sa gamme de margarines.

**Tableau n ° 12:** la gamme margarines de l'entreprise cevital

Désignation	Conditionnement
Fleurial plus	Plaquette de 250g
Fleurial plus	Plaquette de 500g
La parisienne	Plaquette de 500g
Rania	Plaquette de 250g
Rania	Plaquette de 400g
Matina	Plaquette de 250g

## Chapitre II Présentation du milieu d'étude C.O.G.B Labelle

Matina	Plaquette de 400g
Elio2	Plaquette de 500g
Smen medina	Pot 1,8 kg
Smen medina	Plaquette de 500g

Source : site internet de Cevital

Il est important de souligner que l'entreprise cevital n'est pas le seul concurrent localisé dans la région de Bejaia. Une entreprise comme ALMAG, sise dans la zone industrielle taharacht, possède une gamme de margarine (voir le tableau n°13.) de bonne qualité, qui accapare une part de marché considérable. Par ailleurs, ce niveau de la concurrence imposé dans le secteur AA de Bejaia a constitué un facteur déterminant dans l'innovation observée chez la CO.G.B Labelle.

**Tableau n° 13:** la gamme de margarine de l'entreprise ALMAG

Désignation	Conditionnement
Tartio	Plaquette de 200g
Tartio	Plaquette de 250g
Tartio	Plaquette de 500g
Chef	Plaquette de 500g
Chef	Patch 500g
Chef	Plaquette de 500g
Smen chef	Carton 10 kg
Smen chef	Pot 1,8 kg

Source : établi par nous-même

### Section 3 : le processus de développement au sein de la CO.G.B

Dans cette présente section, nous allons intéresser au processus d'innovation au sein de la CO.G.B, il est primordial d'apprendre comment se fait le processus de développement de nouveaux produits au sien d'une entreprise agro-alimentaire. D'après les différents produits qui ont fabriqués par cette entreprise (huile, savon et margarine), nous avons choisi donc le produit de la margarine pots 250g qui répond aux conditions d'innovation.



### 3.1 Typologie d'innovation au sein de l'entreprise CO.G.B

Les réponses obtenues ont permis de dire effectivement Labelle, développe ses produits en adaptant différents type d'innovation.

#### 3.1.1 Innovation de produit

Dans l'innovation des produits de l'entreprise CO.G.B Labelle le meilleur exemple qu'on puisse donner est celui de la margarine Labelle 250g ou l'entreprise à penser de dégager un nouveau produit qui existe déjà sous la même marque et avec le même conditionnement (la belle 250g). Mais avec une forme différente, ou le premier produit (margarine) est mis dans une boîte fabriquée en plastique d'un format rend et le deuxième produit (margarine) mis dans un défirant emballage fabriqué en papier avec un format d'un caret, ainsi la margarine plaquette a connu une amélioration en terme technique (ingrédients).

**Figure 8 :** Innovation sur la margarine 250g



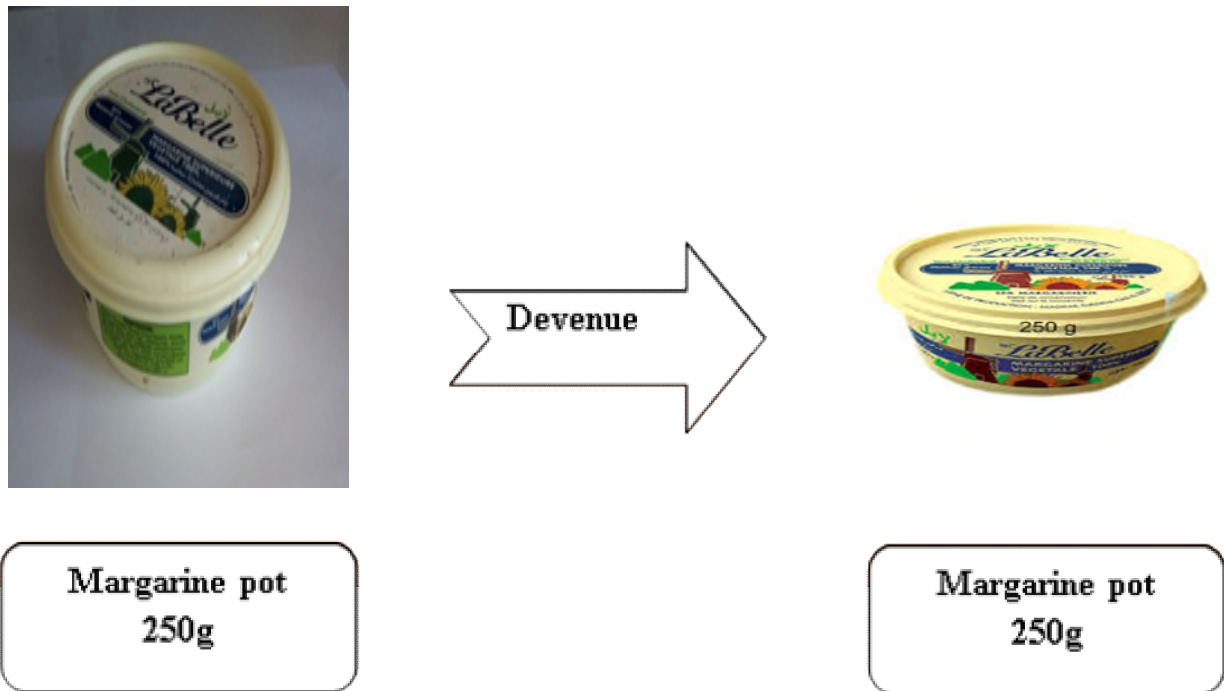
#### 3.1.2 Innovation incrémentale versus innovation de rupture

Nous devons rappeler que les innovations peuvent être aussi distinguées selon leur degré de nouveauté. Toutefois, force est de préciser que dans le secteur des IAA les innovations incrémentales sont dominantes puisque les nouveaux produits présentés aux consommateurs subissent généralement que des changements qui n'exigent pas des savoirs nouveaux. Nous proposons ainsi un autre cas d'innovation au sein de la CO.G.B qui illustre suffisamment sa détermination à innover ; dans la figure n° 9 nous reprenons une innovation incrémentale de type produit. C'est en effet, la margarine pot 250g qui a subi une

## Chapitre II Présentation du milieu d'étude C.O.G.B Labelle

modification dans le design et la composition physico-chimique dont le goût en a été améliorée en rajoutant des arômes de beurre, des vitamines, etc.

**Figure n° 09 :** Innovation de design, exemple de la margarine Labelle pot 250g



### 3.1. 3 Innovation pull

L'entreprise CO.G.B Labelle identifie les différents attentes et besoins de son marché et de ses consommateurs, grâce aux efforts effectués par son service marketing, ou ils ont faits une étude sur le terrain, pour réaliser un rapport sur les différents produits de l'entreprise, cette étude permet à ce service de remarquer que le conditionnement de SMEN SAMSA (1,8kg) ne répond pas souvent aux besoins quotidiens d'une simple famille algérienne, soit en terme de la quantité, ou côté financier (prix), alors pour cette raison l'entreprise CO.G.B Labelle a pris la décision de créer des barquettes de 900g de la même marque SAMSA.

### 3.1.4 Innovation marketing

Le meilleur exemple qu'on puisse donner et celui de la margarine Labelle 500g où elle a connu des modifications concernant ses couleurs, cette modification et faite pour l'objectif d'attirait plus les consommateurs comme le montre la figure suivante :



**Figure 10 :** Innovation sur la margarine 500g

### 3.2. Le processus de développement des nouveaux produits adopté par CO.G.B Labelle (margarine plaquette 250g) :

Ne pas traîner le bénéfice de l'émergence de nouveaux besoins sur les marchés, serait un vrai gâchis. Dès lors, le vrai défi de l'innovation consiste à concevoir un système de management capable de réaliser les objectifs de l'entreprise. De ce fait, Labelle a tranché pour un processus d'innovation élaboré au niveau de la direction marketing avec l'assistance d'un chef de groupe, qui désigne à son tour un chef de projet. Ce processus, c'est-à-dire la recherche d'idées, le développement et le lancement de ses nouvelles offres se déroule comme suite :

**Etape 1 :** c'est l'étude de marché ou l'entreprise opte en première lieu à la recherche d'idée faite par elle-même ou par un organisme privé, après elle opte au filtrage d'idées pour choisir la meilleurs idée, généralement cette étape dure de 12 à 15 semaines, l'entreprise CO.G.B Labelle à ignorer de pratiquer cette étapes en raison qu'elle coute chère et qu'elle

prend beaucoup de temps, et pour une autre raison qui concerne la connaissance et la bonne maîtrise de son marché (l'entreprise est au courants sur les besoins du marché et des consommateurs).

**Etape 2:** elle dure généralement de 6 à 8 semaines, pendant lesquelles Labelle effectuer le développement de la recette, et bien sûr cela est faisable après avoir établie l'analyse économique au niveau de la direction commerciale, définition de la stratégie marketing au niveau de la direction marketing et la préparation du produit au sien de son laboratoire.

**Etape 3 :** elle dure généralement entre 4 et 6 semaines, où l'entreprise procède aux tests des consommateurs, au niveau de l'entreprise CO.G.B Labelle ces tests se déroulent généralement au niveau interne c'est-à-dire que c'est le personnel qui prend en charge la dégustation, et après réunion, sélection des meilleurs échantillons seront pris en considération.

**Etape 4 :** après avoir pris les meilleurs échantillons, ceux-ci seront exposés au directeur général qui va sélectionner à son tour l'un de ces derniers, pour être approuvé et mis en réalisation.

**Etape 5 :le lancement,** au cours de cette étape normalement l'entreprise procède à un marché test c'est-à-dire lancé une petite quantité de produits sur une ou deux wilayas (généralement elle choisit les villes les plus garnies en population « les plus peuplée » pour voir la réaction des consommateurs. D'après les rapports examinés sur le terrain, l'entreprise prendra ensuite la décision soit de lancer ce produit au niveau national soit d'arrêter sa production. Cette décision est bien sûr sera par le directeur général.

Alors l'entreprise CO.G. B Labelle a négligé aussi cette étape. Pour la simple raison qu'elle sera le produit lancé est d'une meilleure qualité et meilleur prix. Donc ils ont confirmé qu'il sera un acquis (gain) pour l'entreprise et pour les consommateurs. L'entreprise CO.G. B Labelle à apporter des améliorations à ses produits en les développant et introduit des éléments différents qui les distinguent des autres entreprises. Parmi les produits développés dans cette entreprise, on a la margarine, l'huile et savon.

D'après ces produits, CO.G. B Labelle concentres sur la margarine parce que c'est un produit essentielle et sensible, il représente l'entreprise Labelle (margarine labelle). Spécialement margarine Labelle pots 250g en raison de battage publicitaire qu'elle provoque, que ce soit sur le marché ou chez les consommateurs. Ce produit est d'une grande importance car il porte le logo (la marque) de l'entreprise.

CO.G.B a connu des innovations notamment la margarine, on a par exemple la margarine (SHORTENING) est un nouveau produit qui est destiné spécifiquement aux boulangeries et les pâtisseries pour faire la pâte feuilletée, un autre type margarine pots 250g pour le tartiflage.

**Figure 11 :** Innovation du nouveau produit (margarine SHORTENING)



Dans ce point de vue, nous avons décidé de nous intéresser davantage à ce produit. On le définit d'abord, puis mentionner les facteurs du succès et de réussite évoqués par ce produit à l'entreprise, sans oublier de mentionner les facteurs d'échec, s'il existait.

### 3.3. Les succès et les échecs de l'entreprise CO.G.B Labelle :

La CO.G.B Labelle est une entreprise qui dirige un portefeuille de produits d'une assez grande diversité, et jusqu'à maintenant toutes ses offres presque connaissent la réussite à l'exception de certains produits tels que la margarine plaquette LABELLE 250g, d'où l'échec a été sa finalité il a devenu un produit qui se vend sur commande.

#### 3.3.1. Les facteurs clés de succès de Labelle

La CO.G.B Labelle englobe un ensemble d'avantages par rapport à ses concurrents. Ses atouts sont énumérés comme suit :

✓ **Capacité à manager des projets :** le personnel de Labelle a une forte présence, à bien manager leurs projets quel que soit en terme de production ou de distribution, son personnel est doté d'une grande expérience.

✓ **Choix de site :** sa localisation est un facteur clé de succès, car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique (son implantation géographique à proximité du port), a permis à l'entreprise de réduire les coûts de transport des matières importées ainsi les produits exportés dans le cas d'exportation à l'étranger.

## Chapitre II Présentation du milieu d'étude C.O.G.B Labelle

✓ **Force de négociation** : Une forte présence de son réseau de distribution : Labelle couvre presque l'ensemble du territoire national (ses produits sont présent dans les différentes wilayas de l'Algérie même le Sahara).

✓ **Une entreprise étatique** : l'aide de l'état fait une différence par rapport aux concurrents.

### 3.3.2. Les facteurs d'échecs de CO.G.B Labelle

Parmi les facteurs d'échecs en trouve :

✓ **La non maîtrise de la technologie** : au sein des unités de production de Labelle y a pas vraiment une utilisation des dernières technologies concernant les machines d'automatisations et les outils de production ainsi le matériel des laboratoires, (il n'existe pas de nouveauté concernant le matériel, on base toujours sur les anciens moyens).

✓ **La vieillesse des salariés** : (moyenne d'âge : 40 ans) : y a plusieurs salariés qui sont proche à prendre leurs retraite

### 3.4. Les succès et les échecs des innovations de l'entreprise Labelle :

**3.4.1 Les succès** : l'entreprise CO.G.B Labelle a connue un succès lors de l'extension de sa gamme margarine Labelle avec un pot de 250g (ils ont lancé le pot de 250g pour satisfaire les besoins d'une famille qu'elle a un moyen nombre de personnes). Voilà une photo du produit qui a connu un succès.

**Figure 12** : Le succès de margarine 250g



Margarine  
LABELLE pots  
250g

Le tableau suivante montre l'évolution des ventes de la margarine Labelle pot 250g au cours de ses cinq (5) dernières années en commençant de 2010 jusqu'à 2016 :

**Tableau n0 14** : L'évolution des ventes de la Margarine Labelle pot 250g

Année	volume des ventes (tonne)
2010	346729
2011	677455
2012	644200
2013	756957
2014	781199
2015	781276
2016	852456

Source : La direction commerciale (service des ventes)

A partir de ce tableau on remarque que certainement les ventes en volume de la margarine pot 250g est en augmentation continue depuis l'année 2010. En effet, le nouveau produit lancé sur le marché a évolué d'un rythme progressif durant l'année 2010 jusqu'à l'année 2016 malgré une légère stagnation de 2014 à 2015. Cette évolution positive traduit la réussite d'une innovation. Au final, on peut parler de l'innovation au niveau des ventes il mène à la progression. Il important de rappeler que l'innovation consiste à transformer une nouvelle idée en produit vendable sur le marché. La CO.G. B a pu réussir d'introduire avec succès la margarine Labelle 250g emballée dans un pot, ce qui par conséquent démontre la bonne maîtrise de l'entreprise de son marché margarine et de son produit.

### 3.2.2 L'échec

Toutes les idées ne mènent pas à des innovations réussies, mais certaines idées mènent l'entreprise à la perte si elles ne sont pas correctement exploitées. Les produits de Labelle n'ont pas perpétuellement connu un parcours tout à fait sans faute, en effet il existe un produit qui est un vrai échec pour l'entreprise, malgré sa nouveauté en plus de ça il a connu des changements concernant sa forme et son emballage en terme de sa représentation ainsi qu'une

## Chapitre II Présentation du milieu d'étude C.O.G.B Labelle

modification pour qui concerne les ingrédients utilisés à la nouvelle forme de production. Alors la margarine plaquette 250g qui porte la marque Labelle est considérée comme étant un échec pour l'entreprise. Avec un tableau qui démontre l'évolution des ventes en volume (tonne) de la margarine plaquette 250g en commençons de l'année du lancement 2012 jusqu'à 2014, en va instaurer un tableau pour voir les terrassements des ventes de produit qui a connu un échec à la fin

**Figure 13 :** L'échec de la margarine plaquette 250g



**Tableau n°15:** L'évolution des ventes de la margarine plaquette 250g

Année	Volume des ventes (tonne)
2012	31830
2013	21447
2014	9863

**Source :** la direction commerciale de l'entreprise

L'entreprise CO.G.B Labelle a lancé un nouveau produit margarine plaquette 250g dans l'objectif d'augmenter sa part de marché, mais malheureusement elle s'est portée à des obstacles au niveau interne (au sein de l'entreprise), alors cet échec ne concerne pas le produit mais il concerne l'entreprise.



## Chapitre II      Présentation du milieu d'étude C.O.G.B Labelle

---

D'après le tableau n°15, nous remarquons que le lancement de la margarine plaquette 250g a connu dès le départ en 2012 un véritable échec puisque le volume des ventes est infiniment dérisoire (31830 tonnes) comparativement au produit margarine Labelle pot 250g lancé en 2011 (644200 tonnes). Les ventes du produit plaquette 250g n'ont fait que baisser durant les années qui avaient suivies. En 2013, le volume des ventes a chuté (21447 tonnes) et ce chiffre connaît une baisse vers (9863 tonnes) durant l'année 2014.

D'après les responsables de la CO.G. B Labelle les raisons d'échec de la margarine plaquette 250g sont :

✓ Le grand part de la responsabilité est encourue par le responsable du produit qui n'a pas suivi le processus (étapes) de lancement d'un nouveau produit. (Il a ignoré deux étapes principales celle des études de marché et celle du lancement du produit vers un marché test (une petite quantité sera mise sur une ou deux wilayas) ;

✓ Tout produit nouveau suivi par une campagne publicitaire, malheureusement c'est le contraire pour la margarine plaquette 250g, ou l'entreprise a refusé d'adopter une campagne publicitaire pour ce produit ;

✓ Le produit a connu des changements en termes d'esthétiques et de son contenu et ingrédients le composant, ce qui a dû augmenter son coût de production. Cela s'est répercuté au niveau de son prix qui n'était pas intéressant pour les consommateurs

### Conclusion

Face à une concurrence de plus en plus féroce et à une mise à jour rapide des données économiques (produits, services, marchés...), l'innovation est devenue une priorité absolue pour les entreprises. Il s'agit d'un outil important et important qu'ils peuvent utiliser pour leur permettre d'assurer leur propre développement, d'améliorer leur compétitivité, leur rentabilité et d'acquérir une position concurrentielle. Le succès de ces derniers dépend principalement de leur capacité à gérer le portefeuille de produits, car en comprenant les besoins du marché, ils diffusent leur réponse à cette demande en développant de nouveaux produits.

Aujourd'hui Labelle occupe une position considérable sur le marché national de la margarine et a connu un fort développement. Cela peut être déployé par le fait que deux unités de production en Algérie (Bejaia, Alger) sont installées en un même lieu. Il est possible d'approcher le imposé sa présence, gagnant ainsi une part de marché considérable. L'efficacité de tous les processus d'innovation organisés en CO.G.B est étroitement liée à la mobilisation de certaines ressources, telles que les ressources financières, humaines et

matérielles. Labelle doit donc gérer efficacement la contribution de chacune de ses ressources au processus d'innovation.

Labelle dispose d'un large portefeuille de produits et d'une gamme de marché très importante, principalement la margarine, ce qui permet à l'entreprise de prendre pied sur le marché, d'accroître sa compétitivité et d'avoir la plus grande part de marché, soit plus de 50 % du marché national, ce qui en fait Devenir un leader dans le domaine de la margarine.

Dans ce chapitre, nous essayons de décrire le processus de développement de nouveaux produits par l'entreprise Labelle (essentiellement l'innovation incrémentale du département IAA), ainsi que les différentes fonctions impliquées, et le processus de chaque étape suivie par l'entreprise en matière de gestion et d'organisation ( de l'identification à la mise sur le marché de nouveaux produits). Nous avons pris l'exemple de la margarine en conserve de 250g pour étudier la manière dont le processus d'innovation est géré. Cependant, comme dans le cas d'autres entreprises, cette activité manque encore de la programmation et de la formalisation du système décrit dans le modèle théorique.

De ce chapitre et de nos travaux de recherche à Labelle, nous avons constaté que la gestion du processus d'innovation n'a pas suivi le chemin que nous avons trouvé dans les entreprises étrangères. En fait, la culture de l'innovation n'est pas pleinement reflétée dans l'esprit des employés et est souvent négligée. Cependant, ce genre d'essais et d'erreurs peut mener à l'échec, ce qui peut conduire à la faillite dans un environnement hautement concurrentiel. Nous constatons également un manque de technologie et de formation nécessaires à l'innovation. Enfin, on peut dire que tous ces obstacles peuvent expliquer pourquoi il est si difficile de gérer et d'orienter au maximum le processus d'innovation et de transformer des idées en innovation ou d'améliorer des produits existants au sein de l'entreprise.

## *Conclusion général*

## Conclusion générale

---

Dans un marché très concurrentiel, le rôle de l'entreprise n'est pas seulement de devenir son leader du marché, mais surtout pour maintenir sa position parmi les pairs et assurer le bon fonctionnement et la continuité de ses activités sur le long terme pour atteindre les objectifs commerciaux et répondre aux besoins des consommateurs et marché.

L'entreprise alimentaire doit être en mesure de fournir un devis peut mieux répondre aux exigences des clients et du marché. N'est pas formule magique, mais cela signifie construire des méthodes participatives, des outils efficaces, prenant en compte les stratégies et modèles d'application pertinents besoin de changer la façon de penser. Le choix de ce département est motivé d'une part, d'autre part, puisqu'il s'agit de l'actualité du sujet, par l'intensité de la concurrence entreprise situées dans la région de Bejaia. C'est le rôle et l'objectif principal La société CO.G.B Labelle.

L'exploitation des ressources dans des projets innovants contribue grandement à la construction et à la pour conserver un avantage concurrentiel. L'innovation dans ce sens n'est plus l'exception, elle devient une règle ancrée en permanence dans l'organisation et sa vie la surveillance continue est leur intérêt fondamental. Grâce à cette stratégie, Labelle a contribué développer la filière agricole et agroalimentaire. Ses activités sont motivées et se sont avérées évidemment rentables, elles permettent à l'Algérie de réduire ses importations Huile et margarine.

La conclusion de ce travail de recherche sera d'introduire la contribution de ce chapitre promouvoir une compréhension de l'innovation et de la réalité de sa pratique sur le terrain, et le style de management d'une entreprise agroalimentaire en Algérie.

Nous essaierons de synthétiser les principaux résultats que nous retenons la réalité de l'innovation interne de Labelle, puis apporter des solutions il semble nécessaire de surmonter les obstacles qui sont apparus.

Le but de ce travail de recherche est de prouver que plusieurs ressources sont nécessaires pour avancer et mener à bien des activités innovantes. Cependant, nous avons vouloir prouver que la gestion et l'amélioration d'un processus implique l'intervention de plusieurs personnes une fonction qui appartient à la structure de l'entreprise.

Dans le chapitre théorie et analyse, nous essayons d'introduire concept : innovation, innovation de produit concepts de base, objectifs et outils. A travers le contenu suivant, nous présenterons l'industrie des produits agricoles en Algérie et à Bejaia

## Conclusion générale

---

L'innovation est la transformation d'une idée en un produit nouveau ou amélioré, Introduire sur le marché ou utiliser dans des procédures d'exploitation nouvelles ou améliorées l'industrie ou le commerce, ou d'une nouvelle manière de service social. Comme nous l'avons mentionné, l'innovation est un concept enrichi De nouvelles méthodes théoriques l'adoptèrent.

Dans le contexte des économistes, l'innovation est considérée comme un processus technologique, Créativité, socialité et production de valeur dans les organisations avec des objectifs clairs et Cela augmente la possibilité de concevoir des segments de marché dans un marché hautement concurrentiel. L'innovation et l'amélioration de son processus font l'objet de notre cas concret gérer le processus d'innovation produit au sein de Labelle.

Notre recherche de terrain est basée sur l'amélioration du processus d'innovation Le produit à Labelle, ce dernier attache une grande importance à ce concept Innovation et gestion des processus pour atteindre les objectifs fixés et augmenter La gamme de produits est complète pour faire face à la concurrence féroce sur le marché des produits agricoles. C'est pourquoi CO.G.B. Labelle a conduit le développement de ses produitsexistants. Pour ce faire, il implique la mobilisation et la disponibilité de ressources. Nécessaires, tels que les ressources financières, humaines et matérielles etc.

Pendant le stage, nous avons étudié le processus d'innovation d'une entreprise Poêle à margarine 250g et qui a connu une énorme évolution sur le Marché, en raison de la forte demande des consommateurs, Labelle attache une grande importance à Concept d'innovation strict pour diversifier et attaquer sa gamme de produits Concurrence féroce. En conséquence, il a fait une innovation représentative Les anciennes plaquettes de 250 g ont échoué en termes de conception, de couleur et de forme. C'est donc une innovation technologique, cela passe par le contenu qu'elle Modifier la composition en améliorant cette dernière.

Notre analyse a été réalisée au niveau de l'entreprise des cors gras Labelle au niveau de la wilaya de Bejaia, on aurait pu avoir la faiblesse de la margarine plaquette de 250g Par rapport à l'ancien produit (margarine pot 250g) qui sont :

## Conclusion générale

---

- L'emballage de la margarine plaquette 250g troqué la forme du produit ;
- L'emballage de la margarine plaquette ni pas résistant (ni pas solide) ;
- Le prix de la plaquette est cher par rapport à l'emballage utilisé si en comparant avec l'emballage de l'ancien produit ;
- Le processus du lancement de la plaquette est un facteur majeur qui a créé une faiblesse pour le produit (l'ignorance de deux étapes principales avant le lancement de la nouvelle plaquette).
- Afin de dépasser tous ces obstacles et promouvoir une culture d'innovation, nous recommandons à l'entreprise Labelle de :
- Consacrer des budgets spécifiques pour le développement et la réalisation de son processus ;
- Suivre toutes les étapes du processus d'innovation et en plus ignorer aucune étape, car chacune a son rôle dans le développement d'un produit ;
- Faire appel à des promotions de ventes lors du lancement de nouveaux produits ;
- Elle doit englober les collaborateurs de toutes les directions afin de faciliter la coordination et la circulation des informations entre ces directions ;
- Va plus loin dans l'innovation de la margarine plaquette 250g, on garde le contenu et change l'emballage.

Enfin, on peut dire que l'analyse du processus d'innovation ressemble à ceci  
Nécessaire au progrès et au développement de l'entreprise, car actuellement  
L'innovation est devenue le seul moyen de survie pour ces entreprises,  
Résistez à la concurrence et positionnez-vous sur le marché.

## Bibliographie

---

### La bibliographie

#### Les ouvrages :

- CORINE Cohen, « veille et intelligence stratégiques, Edition Lavoisier », Paris, 2004
- OCDE organisation de coopération et développement économique (OCDE)et office statistique des communautés européennes (Eurostat), « la mesure des activités scientifiques et technologique,principe directeurs pour le recueil de l'interprétation des données sur l'innovation, manuel d'Oslo », troisième édition, paris, 2005.
- JULIEN Pierre André et MARCHESNAY Michel, «l'entreprenariat », Edition Economica, paris, 1996.
- VINCENT BOLY, «ingénierie de l'innovation » Edition Lavoisier, 2004, paris.
- Gera, S et Gu, W. (2004). « L'effet de l'innovation organisationnelle et de la technologie de l'information et de la communication sur le rendement des entreprises », Publication et observateur international de la productivité, N 9.

#### Mémoires et thèses :

- AIT ATMANR Foudil, « Essai d'analyse des déterminants de l'innovation dans l'économie algérienne : Cas du secteur agroalimentaire de Bejaia », Mémoire de Magister, Université de Bejaia, 2011.
- Mammeri Amal,«l'innovation dans les entreprises agroalimentaire en Algérie :cas de la wilaya de Bejaia», mémoire de master université de Bejaia,2011.
- CHABANE CHAOUCH DRIFA,«le management de l'innovation au sein des entreprises algériennes agroalimentaire: cas de Cevital agro-industrie de Bejaia »mémoire master université de Bejaia 2013.
- AIT OUAKLI Sabrina et MAASOUM Ouarda «Etude du processus d'innovation dans l'industrie agro-alimentaire :cas de CO.G.B LABELLE » mémoire de master université de Bejaia 2018.
- GINTING Rasmi, «intégration de système d'aide à la décision multicritère et du système d'intelligence économique dans l'ère concurrentielle », thèse pour l'obtention du doctorat de l'université de droit et des sciences d'Aix-Marseille, 2000.

## Bibliographie

---

- Amir Meriem et AzzouzHabiba « Essai d'analyse du processus d'innovation dans les industries agroalimentaires Cas pratique CO .G.B. Labelle » mémoire de Master Université Abderrahmane MIRA-Bejaia, 2019.
- ABBAS Nadia « L'impact de l'innovation sur la compétitivité des Entreprises. Cas : PME industrielles de la wilaya de Bejaïa » » mémoire de Master Université Abderrahmane MIRA-Bejaia, 2014.
- AMMAR.A ; « Adaptation et mise en place d'un processus d'innovation et de conception au sein d'une PME » ; thèse de doctorat ; l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Spécialité “ Conception ” ; le 26 novembre 2010.
- BOUALI née RAHALI Amina Souad « Processus d'innovation et compétitivité des PME Algériennes à l'heure de la globalisation » thèse de Doctorat Université Abou BekrBelkaïd de Tlemcen ,2018.
- BelkaiKoceila 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 2016.
- Louggar Sabrina Loumi Lynda « L'innovation comme un facteur de compétitivité dans les entreprises industrielles : cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager (ENIEM) de TIZI-OUZOU » mémoire de Master université Mouloud Mammeri de TIZI OUZOU, 2019.
- MEGHERBI KHELLOUDJA, «Les obstacles institutionnels et organisationnels à la dynamique d'innovation par apprentissage en Algérie, cas de la région de Bejaia », thèses de doctorat, université Mouloud Mammeri de TIZI OUZOU, 2007.
- NIZAR CHAARI, L'IMPACT DES INNOVATIONS ORGANISATIONNDLLE SUR L'EFFICACITE DES ENTREPRISES, MAI 2006, UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI.
- Pearson A. W., « Managing innovation : an uncertaintyreductionprocess », 1991, cité par Cabagnols A. : « Pourquoi les compétences pour les innovations de produits et de procédés diffèrent-elles ? Résultats des enquêtes », Journée d'étude « Déterminants et impacts économiques du management des connaissances », Jeudi 23 novembre 2006. Mémoire ait athman



## Bibliographie

---

### Les articles et Revues :

- Joelle Forest, Jean-Pierre Micaëlli, Jacques Perrin. Innovation et conception : pourquoi une approche en terme de processus ? Deuxième Congrès International Franco-Québécois de Génie Industriel, Sep 1997
- Karina Velloso Rodrigues. Essai de modélisation du processus d'innovation des biens d'équipement : le cas d'un produit de haute technologie à long cycle de vie : application aux moteurs électriques dans un groupe industriel international. Energie électrique. Institut National Polytechnique de Lorraine - INPL, 2011. Français.
- N'Doli Guillaume Assiellou « évolution des processus d'innovation », France , 2008
- NASROUN Nacéra, BELATTAF Matouk « L'entrepreneuriat et l'innovation : les facteurs stimulant l'innovation dans les PME du secteur agroalimentaire de Bejaia », 2015.
- AmgharMeriem, «La veille stratégique et son impact sur l'innovation, cas des opérateurs téléphoniques Algériens », 2016.
- Manuel d'Oslo «principe directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation», 3ème édition, OCDE, 2005.

### Site internet :

1. <https://www.économie.gouv.qc.ca/fil>
2. <http://www.lemanagerefficace.fr/les-étapes-de-l-innovation-en-entreprise/>
3. <https://tel.archives-ouvertes.fr>
4. <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00566135>
5. [www.freemanchris.org/publication](http://www.freemanchris.org/publication)

# **Annexe**

## Le questionnaire

### Première partie : Données sur l'entreprise

#### I -Identification, données et informations générales sur l'entreprise

1. Raison social :.....
2. Adresse :.....
3. Tel :..... fax :.....
4. Email :.....site web :.....
5. Forme juridique :.....
6. Capital social en millier de dinar :.....
7. Année d'entrée en activité :.....
8. Indiquer la filière de votre entreprise :.....
9. Statut juridique : privée ( )      publique ( )  
    SNC ( )  
    SARL ( )  
    SPA ( )  
    EURL ( )
11. Quel est l'effectif de votre entreprise lors de sa création ?.....
12. Quel est l'effectif de votre entreprise actuellement? .....

#### Volume de production

Produit	2016	2017	2018	2019	2020

#### Chiffre d'affaire (évolution)

Produit	2016	2017	2018	2019	2020

13. effectifs par catégorie socioprofessionnelle (CSP)

- Main d'œuvre spécialisée et manœuvre ( )
- Cadres administratifs et main d'œuvre qualifiée ( )
- Cadres techniques ( )
- Agents de maîtrise ingénieure et suivants gestionnaires et professionnels ( )
- Total ( )

15. Quels sont les types de produits actuels de votre entreprise ?.....

16. Quels sont vos concurrents directs ?.....

## II- Ressource humaines

14. structure du personnel par genre : Homme ( )    Femme ( )

17. Structure du personnel par fonction

Administration : ..... dont, Cadres : ..... Et Exécution : .....  
 Production : ..... dont, Ouvriers : ..... Techniciens ..... Cadres : .....

18. Indiquer en pourcentage(%) la répartition de votre personnel étranger et algérien :

- personne algérien% :( )

- personne étranger% :( )

### Deuxième partie : l'activité d'innovation au sein de l'entreprise

1. l'innovation est-elle déjà mise en œuvre dans votre entreprise ?

Oui ( )     Non ( )

Si oui, expliquez le raisons? .....

Si non, dites pourquoi ?.....

2. l'innovation est-elle une préoccupation importante au sein de votre entreprise ?

Oui ( )     Non ( )

Si oui, expliquez le raisons? .....

Si non, dites pourquoi ?.....

3. Quels sont les types des innovations qui existent au sien de votre entreprise et les quelles considérez-vous indispensables ?

Citez des exemples .....

➤ selon leur degré de nouveauté

( ) Les innovations incrémentales

( ) Les innovations radicales

➤ selon le domaine d'application

( ) Innovation de produit

( ) Innovation organisationnelle

( ) Innovation marketing

( ) Innovation commerciale

4 .Pouvez-vous nous indiquez quels est votre objectif d'innover ?.....

5. Selon vous, quels peuvent être les bonnes raisons d'innover ?

( ) Se différencier de la concurrence

( ) Conquérir de nouveaux marchés

( ) Créer de la valeur

( ) Réduire ses coûts

( ) Améliorer son image de marque

( ) Survivre

( ) Autre.....

6. au cours de ces cinq années, votre entreprise a-t-elle introduit des innovations de marketing concernant ?

Modifications significatives du désigne ou de l'emballage d'un bien.

Nouvelle méthode ou modification des méthodes de vente ou de distribution.

Autre .....

7. quelle ont été vos principales sources d'informations pour vos activités d'innovation ?

( ) Sources internes au sein de votre entreprise

( ) Fournisseurs

( ) Clients ou consommateurs

( ) Concurrents

( ) Sources institutionnel (universités ou établissements d'enseignements supérieures, conférences ; foires concurrentiel, expositions.....)

( ) Selon se faire

8. les facteurs qui freinant les activités d'innovation

➤ facteurs liés au cout

Manque de moyens financières au sein de votre entreprise

Couts élevés de l'innovation

➤ facteurs liées aux connaissances

Manque de personnel qualifié

Manque d'informations sur la technologie

que d'informations sur le marché

➤ facteurs liés aux marchés

Marché dominé par des entreprises concurrentes

Incertitude de la demande

Autre

### 9. Compétitivité des entreprises

- A votre avis la qualité de vos produits répond-elle aux exigences de vos clients

Oui

Non

Si  non, expliquez les raisons ?.....

-comment jugez- vous les compétences existantes au sein de votre entreprise?

Bonnes

Moyennes

Faibles

-Quels ont été vos principales sources d'information pour vos activités d'innovation?

Sources internes au sein de votre entreprise

Fournisseurs

Client ou consommateurs

Concurrents

Sources institutionnelles (universités, conférence, foires commerciales, expositions...)

10. Existe-il une direction permanente du management de l'innovation dans cette entreprise ?.....  
..

11. Comment vous appréciez la place de l'innovation au sein de votre entreprise ?.....

12. Comment vous innovez ?.....

13. Comment vous pratiquez le management des connaissances et le management des compétences ?.....  
...

14. Quels sont vos acteurs externes qui peuvent être une source d'innovation ?.....

15. comment vous protéger vos innovations ?.....

16. qui prend la décision du lancement d'un produit ?.....

17. existe-il une cellule de veille stratégique au sein de votre entreprise ?.....

18. quelles sont les étapes de réalisation d'un projet d'innovation ?.....

19. est-ce-que les innovations que vous avez développées ont un effet sur le volume de production réalisé ?.....

20. les activités d'innovations que vous-avez développé, ont-ils permettent à l'amélioration de la compétitivité de votre entreprise?

Oui

Non

Si non, que-est-ce-que vous proposer pour l'améliorer ?.....

21. Quelle sont les innovations qui ont été introduite et Grâce aux quelles le volume des ventes et les parts du marché ayant augmenté ?.....

22. Etes-vous satisfait de l'emballage de vos produits CO-G-B. Labelle ?

Oui

Non

Si oui, êtes-vous satisfait par ce que il :

Répond aux normes de la protection de l'environnement (être écologique, non polluant et recyclable).

Répond aux normes de la protection des consommateurs (protégé de la lumière de chaleur et de l'humidité).

Sa facilité de transport

Sa facilité de stockage

Autre, précisez.....

.....

Si non pourquoi ?.....

23. constatez-vous une différence entre les produits CO.G.B. Labelle et ceux des concurrents ?

Oui

Non

Si oui, en quoi consiste cette différence ?.....

24. quelles sont les fonctions principales intervenantes dans le processus d'innovation au sein de votre entreprise ?.....

25. comment évaluez-vous les efforts réalisés par la fonction marketing ?

Des efforts de marketing importants

Des efforts de marketing moyens

Des efforts de marketing faibles

26. pouvez-vous estimer votre part de marché ?.....

27. A quel type de marché sont destinés vos produits ?

Marché local ou régional

Marché national (plusieurs wilayas)

Marché extérieur

28. existe-il dans votre entreprise une structure de R& D ?

Oui

Non

Si oui, s'agit-il d'une structure :

-De R&D

-D'un laboratoire d'analyse

-Autre,

précisez,.....

29. Selon vous, quels peuvent être les bonnes raisons d'innover ?

Se différencier de la concurrence

Conquérir de nouveaux marchés

Créer de la valeur

Réduire ses coûts

Améliorer son image de marque

Survivre

Autres .....

30. Quels étaient les effets engendrés par les activités d'innovation d'organisation?

Amélioration de la qualité des biens et des services

Diminution des coûts unitaires

Répartition du temps de réponses aux besoins des clients ou des délais

Fournisseurs



Amélioration de la satisfaction des salariés

31. Quels avantages trouvez-vous à la localisation de votre entreprise?

Disponibilité de terrain

Présence d'une ressource naturelle

Existence d'une main-d'œuvre qualifiée

Proximité des laboratoires universitaires

Marché important

Bonnes infrastructures de base

Environnement locale agréable

Aides à l'implantation par les collectivités locales

Autre (Veuillez préciser) .....

32. considérez-vous que la concurrence un facteur qui vous pousse à innover ?.....

Oui ( ) non ( )

Si oui, dit pourquoi ?.....

Si non, expliquez le raisons ?.....

33. quelles est la place de vos produits sur le marché local et national ! Arrivent-ils à satisfaire les exigences de vos clients et consommateurs ?

Oui ( ) non ( )

### Résultats d'innovation (la position sur le marché)

1. quels étaient vos résultats après lancement de votre nouveau produit ?.....

2. avez-vous aboutis aux résultats souhaités ?

Oui

Non

3. après la commercialisation de ce produit, ce dernier a-t-il dominé le marché concurrentiel ! autrement dit, est ce que la commercialisation de ce produit a donné un avantage concurrentiel pour votre entreprise ?

Oui

Non

Si oui, expliquez pourquoi.....

Si non, expliquez aussi.....

4. quel est le taux de réussite provient de la vente de ce produit ?.....

### Troisième partie : Innovation organisationnelle

1. L'entreprise a-t-elle procédé à :

	oui	Non
De nouvelles pratiques dans l'organisation du travail ou de nouvelles procédures (ex. gestion des connaissances, Lean production, gestion de la qualité, etc.)		
De nouvelles méthodes d'organisation du travail pour répartir les responsabilités et la prise de décisions (ex. travail en équipe, décentralisation, intégration ou séparation de département formation, etc.)		
De nouvelles méthodes d'organisation des relations extérieures avec d'autres entreprises ou institutions publiques (ex, conclusion d'alliance, de partenariat, sous-traitance, etc.)		

2. Cette innovation a-t-elle eu un impact sur :

**1** : pas du tout d'accord, **2** : pas d'accord, **3** : neutre, **4** : d'accord, **5** : tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
Meilleurs rendements du personnel					
Amélioration nette du climat du travail					
Meilleure capacité à développer de nouveaux produits ou procédés					
Réduction du temps de réponse aux besoins des clients ou des fournisseurs					
Amélioration de la qualité des biens et des services					
Diminution des coûts de production					
Amélioration de la communication au sein de votre entreprise ou avec d'autres entreprises					

Nous vous remercions de votre collaboration.

## Liste des figures

<b>Figure 1</b> : Le modèle de la chaîne interconnectée (Kline & Rosenberg, 1986), (Chouteau & Viévard, 2007).....	13
<b>Figure 2</b> :Les déclencheurs et les enjeux de l'innovation .....	20
<b>Figure 3</b> : Schéma historique de l'entreprise CO.G. B LABELLE.....	33
<b>Figure 4</b> : l'évolution de chiffre de la CO.G.B Labelle entre 2016 à 2020.....	39
<b>Figure 5</b> : Volume de production .....	40
<b>Figure 6</b> : Chiffre d'affaire .....	40
<b>Figure 7</b> :Organigramme de C.O.G.B LABELLE.....	42
<b>Figure 8</b> : Innovation sur la margarine 250g .....	48
<b>Figure 9</b> : innovationde design sur la margarine Labelle 250g .....	49
<b>Figure 10</b> : Innovation sur la margarine 500g .....	50
<b>Figure 11</b> : Innovation du nouveau produit (margarine SHORTENING) .....	52
<b>Figure 12</b> :Le succès de margarine 250g.....	54
<b>Figure 13</b> :L'échec de la margarine plaquette 250g.....	55

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> : composantes des pratiques des ressources humaines.....	22
<b>Tableau 2</b> : Efficacité organisationnelle dans l'histoire des sciences administratives .....	24
<b>Tableau 3</b> : la capacité de production de CO.G.B Labelle.....	38
<b>Tableau 4</b> : l'évolution de chiffre de la CO.G.B Labelle entre 2016 à 2020 .....	38
<b>Tableau 5</b> : Volume de production .....	39
<b>Tableau 6</b> Chiffre d'affaire (évolution).....	40
<b>Tableau 7</b> : La diversification des produits de CO.G.B .....	41
<b>Tableau 8</b> : l'évolution d'effectif par catégorie socioprofessionnelle de 2012 jusqu'au 30/04/2018.....	44
<b>Tableau 9</b> : répartition des effectifs permanent par sexe de 2012 jusqu'au 30/04/2018.....	45
<b>Tableau 10</b> : répartition effectifs contractuels par sexe de 2012 jusqu'au 30/04/2018 .....	45
<b>Tableau 11</b> : répartition des effectifs par sexe de 2012 jusqu'au 30/04/2018 .....	45
<b>Tableau 12</b> : la gamme margarines de l'entreprise cevital .....	46
<b>Tableau 13</b> : la gamme de margarine de l'entreprise ALMAG .....	47
<b>Tableau 14</b> : L'évolution des ventes de la Margarine LABELLE pot 250g.....	54
<b>Tableau 15</b> :L'évolution des ventes de la margarine plaquette 250g.....	55

# **TABLES DES MATIERES**

<b>Introduction générale</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Aspects théoriques sur l'innovation</b>	
<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>Section 1 : Généralité sur l'innovation</b> .....	<b>5</b>
1.1. Notion de l'innovation .....	5
1.1.1. Définition de l'innovation .....	6
1.1.2. Distinction entre innovation et invention .....	7
1.2. Les caractéristiques de l'innovation .....	8
1.3. Les objectifs de l'innovation .....	9
1.4. Les fonction de l'innovation .....	10
<b>Section 2 : Le processus de l'innovation</b> .....	<b>10</b>
2.1. Les étapes de l'innovation.....	10
2.2. Le différent modèle de processus de l'innovation .....	12
2.2.1 Les processus d'innovation dits linéaire .....	12
2.2.2 Les processus d'innovation dits non linéaires .....	12
<b>Section 3 : Les typologies et enjeux de l'innovation</b> .....	<b>14</b>
3.1. classification des innovations .....	14
3.1.1 classification des innovations selon leur domaine d'application.....	14
3.1.2 classification des innovations selon le degré de nouveauté.....	16
3.2. Les enjeux de l'innovation.....	18
<b>Section 4 : l'innovation organisationnelle</b> .....	<b>21</b>
4.1. Innovation organisationnelle .....	21
4.1.1. Classification des innovations organisationnelles .....	21
4.1.1.1. Pratiques liées à l'efficacité et à la production .....	21
4.1.1.2. Pratique liées à la gestion des ressources humaines .....	21
4.1.1.3. Pratiques liées à la qualité des produits /services .....	23

4.2. Efficacité organisationnelle.....	23
<b>Conclusion.....</b>	<b>26</b>

## **Chapitre II : Présentation du milieu d'étude CO.G. B Labelle.**

### **Section 1 : présentation de secteur d'activité.....28**

1.1Secteur agro-alimentaire.....	29
----------------------------------	----

1.2 L'industrie agro-alimentaire dans la wilaya de Bejaia.....	30
--	----

### **Section 2: organisation et l'activité de l'entreprise CO.G.B Labelle .....31**

2.1 Historique de CO.G.B LABELLE .....	31
--	----

2.1.2 Situation de l'entreprise .....	33
---------------------------------------	----

2.2 La structure organisationnelle du l'entreprise labelle .....	35
--	----

2.2.1 Capacité de l'organisation à innover .....	37
--	----

2.3 Capacité de production.....	38
---------------------------------	----

2.3.1Evolution du chiffre d'affaires .....	38
--	----

2.3.2 La diversification de la gamme des produits de CO.G. B.....	41
---	----

2.3.2.1 L'organigramme de CO.G. B LABELLE .....	42
---	----

2.3.3 Ressources humaines au sein de CO.G.B Labelle .....	43
---	----

2.3.4 L'environnement concurrentiel comme déterminant de l'innovation.....	46
--	----

### **Section 3 : le processus de développement au sein de la CO.G.B .....47**

3.1 Typologie d'innovation au sein de l'entreprise CO.G.B.....	47
--	----

3.1.1 Innovation de produit .....	48
-----------------------------------	----

3.1.2 Innovation incrémentale versus innovation de rupture .....	48
--	----

3.1. 3 Innovation pull .....	49
------------------------------	----

3.1.4 Innovation marketing .....	50
----------------------------------	----

3.2. Le processus de développement des nouveaux produits adopté par CO.G.B Labelle (margarine plaquette 250g) .....	52
3.3. Les succès et les échecs de l'entreprise CO.G.B Labelle.....	52
3.3.1. Les facteurs clés de succès de Labelle .....	52
3.3.2. Les facteurs d'échecs de CO.G.B Labelle.....	53
3.4. Les succès et les échecs des innovations de l'entreprise Labelle.....	53
3.4.1 Les succès.....	53
3.2.2 L'échec .....	54
<b>Conclusion.....</b>	<b>56</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>59</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>62</b>
<b>Annexe</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Listes des figures</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Résumé</b>	



## Résumer

L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises et est par conséquent un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise. Pour atteindre un tel objectif, il est intéressant de connaître les facteurs qui stimulent l'innovation afin d'orienter les décideurs et la politique économique.

CO.G. B Labelle du secteur agro-alimentaire occupe une place considérable dans le marché au niveau régional national. Mais toutefois, nous avons voulu d'affirmer que l'innovation produit peut conduire l'entreprise vers un succès comme vers un échec, car la gestion d'un processus d'innovation relève d'un champ d'intervention de plusieurs structures appartenant à l'entreprise.

## Summary

Innovation is the determining factor in corporate competitiveness and profitability, and therefore the company is an important component of corporate strategy. In order to achieve this goal, it is interesting to understand the factors that stimulate innovation guide economic policy and decision makers.

La belle the agricultural sector brand occupies a large position in the world market at the national and regional levels. But we always want to emphasize that product innovation can lead to the success or failure of the company because the management of the innovation process belongs to the field of intervention of many structures that the company has.

## ملخص

الابتكار هو العامل الحاسم في تنافسية الشركات وربحية ، وبالتالي فإن الشركة عنصر مهم في استراتيجية الشركة. من أجل تحقيق هذا الهدف ، من المثير للاهتمام فهم العوامل التي تحفز الابتكار دليل صناع القرار والسياسات الاقتصادية.

La belle تحل علامة قطاع المنتجات الزراعية مكانة كبيرة في السوق العالمية على المستويين الوطني والإقليمي. لكننا نريد دائماً أن نؤكد أن ابتكار المنتجات يمكن أن يؤدي إلى نجاح أو فشل الشركة لأن إدارة عملية الابتكار تنتمي إلى مجال تدخل العديد من الهياكل التي تمتلكها الشركة.