

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Science de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention du diplôme de master en Science de Gestion
Option : Management des organisations

Thème

**Le management de l'innovation au sein des
entreprises algériennes agroalimentaires : Cas
de Cevital Agro-Industrie de Bejaia**

Réalisé par :

M^{lle} CHABANE CHAOUCH Drifa.

Encadré par :

M^f CHENINLM

SOUTENUE DEVANT L'HONORABLE JURY:

Mr MEZIANI. M: President du jury.

Mr SADOU. M: Examineur.

Mr CHENINI. M: Rapporteur.

Session: Juin 2013.

Remerciement

Au terme de mon travail ; je tiens à exprimer mes remerciements les plus sincères et les plus profonds tout d'abord au bon Dieu le tout puissant.

A mon promoteur M^r CHENINI, pour avoir accepté de m'encadrer, pour ses conseils qui ont été précieux.

Je remercie également les responsables de l'organisme d'accueil Cevital Agro-Industrie surtout Melle AOUMER Karima pour leurs générosités et leurs esprits d'ouverture qu'ils m'ont manifesté durant nos contacts.

Je remercie également Mr AOUMER Hamid, pour son soutien et aide durant la réalisation de mon mémoire.

A toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce travail de près ou de loin.

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Aspects théoriques de l'innovation

Section 1 : Généralités sur l'innovation

Section 2 : Les stratégies, la dynamique, et les modèles théoriques de l'innovation

Chapitre II : Le management de l'innovation

Section 1 : La présentation du management de l'innovation

Section 2 : Les impacts du management de l'innovation sur les organisations

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise

Cevital Agro-Industrie de Bejaia

Section 1: Présentation de l'entreprise Cevital Agro-Industrie de Bejaia

Section 2: La réalité du management de l'innovation à Cevital Agro-Industrie de

Bejaia

Conclusion générale

Dans le contexte actuel de la mondialisation, la question de la survie des entreprises se pose avec insistance. Face à la globalisation des marchés et à des consommateurs de plus en plus exigeants, la position concurrentielle des entreprises sont remises en question. Dans ce contexte de turbulence et d'incertitude, les entreprises ont pris conscience de la nécessité d'intégration de plusieurs facteurs dont l'innovation qui leurs permettra de se démarquer de leurs concurrents et d'avoir une avance sur ces derniers.

Par ailleurs, l'innovation ne constitue pas seulement un enjeu pour les seules entreprises mais c'est aussi un enjeu pour l'ensemble de l'économie d'un pays ou d'une communauté de nations. Ainsi, dans sa stratégie « Europe 2020 : pour la croissance et l'emploi »¹, l'Union Européenne (UE) a inscrit l'innovation au cœur de ses objectifs phares et de ses priorités. La priorité est mise sur une croissance intelligente visant à développer une économie fondée sur la connaissance et l'innovation. Pour ce faire, l'Union Européenne s'est fixée comme objectif de consacrer 3% du PIB de l'UE à la R&D (Recherche et développement) d'ici à 2020².

L'innovation représente un déterminant non négligeable qui peut menacer la pérennité de l'entreprise et lorsqu'il s'agit de la survie, l'innovation devient l'affaire de tous les acteurs au sein de l'entreprise.

Aussi, le rôle du management se voit transformer et renforcer, car c'est à lui que revient de mobiliser l'ensemble des collaborateurs à tous les niveaux et à toutes les étapes du processus d'innovation.

Aujourd'hui, au cœur même de la stratégie de l'entreprise. Innover n'est plus exclusivement synonyme de produit nouveau ou de nouveau procédé technique, c'est une culture ayant comme valeurs la connaissance, la compétence et la créativité.

Ce domaine a connu récemment des évolutions majeures, car des innovations de plus en plus nombreuses résultent de la combinaison de compétences variées :

Dans ce contexte mondial particulier où l'innovation constitue un facteur clé de la croissance et de la création d'emploi d'une part, un facteur essentiel de la compétitivité et le développement durable des pays, des industries et des entreprises d'autre part. Nous constatons que l'Algérie occupe la dernière place : 125^{ème} rang sur 125 pays³ (annexe n°01) de l'Indice Mondial de l'Innovation en 2011 publié par l'Organisation Mondiale de la

¹ http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_fr.htm (05-10-2012)

² <http://www.europedia.moussis.eu/discus/discus-1265911417-201373-5112.tkl?lang=fr> (05-10-2012)

³ <http://defendrelentreprise.typepad.com/files/the-global-innovation-index-2010-2011-rankings.pdf> (02-11-2012)

Propriété Intellectuelle (OMPI) et la situation ne semble pas s'améliorée pour le classement en 2012 où l'Algérie occupe le 124^{ème} rang sur 141 pays⁴ (annexe n°02).

Ce constat sur l'état de l'innovation en Algérie peut s'expliquer en toute logique par les mutations qu'a connue l'Algérie sur tous les plans particulièrement économique, suite à la crise majeure qu'a vécu l'économie algérienne dans les années quatre vingt (80) et les diverses tentatives des pouvoirs publics pour restructurer le tissu industriel algérien qui est composé presque exclusivement de grandes entreprises du secteur public.

Toutes ces réformes n'ont pas donné satisfaction car les performances des entreprises publiques est en dessous des résultats escomptés. Suite à cette situation de blocage l'Etat a pris la décision incontournable de « transiter » vers l'économie de marché au début des années quatre vingt dix (90) marqué principalement par :

1) Nouvelle restructuration industrielle prônée par les gouvernements successifs entre 1991 et 1993. « ... ; des branches entières sont sacrifiées, des pans de production sont de fait abandonnés, des entreprises publiques, notamment locales, sont mises en faillite. L'année 1994 marque le début d'un processus de privatisation du secteur public. La conséquence naturelle de ces restructurations semble donc être la cession des biens des entreprises publiques à des capitaux étrangers »⁵.

2) Promotion de l'investissement privé et l'attraction de l'investissement étranger : « ... Mais la volonté de rompre avec l'économie centralisée laisse la place à une toute autre conception de l'économie, dans laquelle la promotion de l'entreprise privée et l'attraction de l'investissement étranger deviennent des axes prioritaires »⁶.

Malgré ce constat, il y a eu quand même beaucoup de réussites dans le domaine de l'innovation réalisée par des entreprises, à l'exemple de Soidal, Sider, Cevital,...etc. L'entreprise algérienne aujourd'hui est obligée d'innover sinon elle risque de disparaître car elle évolue dans un contexte marqué par la mutation du système concurrentiel mondial, l'accélération du progrès et le passage de l'innovation occasionnelle à l'innovation permanente.

Pour atteindre l'objectif d'aller vers un système national fort en matière d'innovation il est important d'impliquer tout le monde, les pouvoirs publics, les centres de recherche, les

⁴ <http://www.globalinnovationindex.org/gii/main/fullreport/files/Global%20Innovation%20Index%202012.pdf> (02-11-2012)

⁵ BOUDJNAH Yasmine, **Algérie décomposition d'une industrie: la restructuration des entreprises publiques (1980-2000) : l'Etat en question**, Editions L'Harmattan, 2002, P.8.

⁶ Ibid, P.8.

Introduction générale

universités, les institutions financières et bancaires de même que les associations professionnelles⁷.

De ce constat général née la question principale suivante : Comment manager et mettre en œuvre efficacement l'innovation dans l'entreprise Cevital Agro-Industrie de Bejaïa?

Nous avons proposé deux hypothèses afin de mener notre étude sont :

- Cevital dispose d'une structure ou une direction du management de l'innovation.
- Les projets d'innovation à Cevital se planifient.

Pour répondre à la question principale, nous devons la décomposer en questions secondaires sont :

- Comment peut-on définir l'innovation et quels sont ses types et ses modèles ?
- En quoi consiste le management de l'innovation ?
- Comment réalise-t-elle Cevital le management de l'innovation ?

La Wilaya de Bejaïa, a attiré une bonne partie d'investissement privé et étranger principalement dans le secteur de l'agro-alimentaire par exemples: Cevital, Candia, Danone, Soummam, Ifri, Frulact,...etc.

Cevital est un pôle d'industrie de Bejaïa, on se demande en toute légitimité sur la capacité de cette entreprise à relever les défis de l'innovation.

- Cevital est le leader algérien du secteur agroalimentaire.
- C'est aussi l'une des entreprises privées créées suite à l'adoption de l'économie de marché par l'Algérie, l'entreprise à été créée en 1998.
- Cevital exporte ses produits dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest.

Aujourd'hui, Cevital Agro-Industrie est le plus grand complexe privé en Algérie.

Il existe des études antérieures sur l'innovation au niveau de notre université sont :

- Mémoire master II (METE), Impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises cas d'un échantillon de PME de la commune de Bejaïa, 2010-2011.
- Thèse de magistère (science économique), Essai d'analyse des déterminants de l'innovation dans l'économie algérienne : cas du secteur agroalimentaire de Bejaïa, 2011.
- Mémoire du master II (METE), L'innovation et le développement durable au sein de l'entreprise : cas de lancement d'un nouveau produit qui respecte l'environnement cas de l'ENIEM, Juin 2012.

⁷ <http://www.latribune-online.com/evenement/54961.html?print> (20-12-2012)

Introduction générale

- Mémoire master II (METE), Le rôle de l'innovation dans la croissance et la compétitivité des PME de l'industrie agroalimentaire de la Wilaya de Bejaia, 2011-2012.

Pour ce qui concerne notre méthodologie de travail, il s'agit dans un premier temps, de mener une recherche documentaire pour cerner les aspects théoriques liés au sujet. Ensuite, nous avons effectué un stage pratique et nous avons distribué un questionnaire aux quelques directeurs et responsables de l'entreprise Cevital Agro-Industrie de Bejaia où notre stage a été effectué pour une durée d'un mois.

A cet effet, nous avons développé trois chapitres : le premier évoquera le cadre théorique de l'innovation, ses différentes typologies et modèles, le second chapitre sera consacré au management de l'innovation en démontrant la relation entre l'innovation et le management des connaissances et des compétences et les impacts de l'innovation sur les organisations et le dernier chapitre abordera le management de l'innovation auprès de Cevital Agro –Industrie de Bejaia.

Introduction:

Le contexte concurrentiel actuel des entreprises est totalement différent de celui qu'ont connu celles-ci au cours de la fin des années quatre vingt et ne cesse pas de se transformer en profondeur. Dans ce contexte de turbulence intense, les entreprises essayent par tous les moyens pour obtenir un avantage concurrentiel pour s'assurer des positions stables et meilleures sur leurs marchés. L'innovation apparaît comme le meilleur moyen pour l'obtention de cet avantage concurrentiel et le développement durable des entreprises. En d'autres termes l'innovation est une véritable ressource particulière de plus en plus indispensable pour le succès des entreprises.

Dans ce présent chapitre nous allons aborder les notions générales sur : l'innovation (les origines, définition, typologies, les sources d'information et les acteurs), ensuite nous verrons les stratégies, la dynamique de l'innovation, les modèles théoriques, la protection et la mesure de l'innovation.

Section 1 : Généralités sur l'innovation.

Avant d'aborder les modèles théoriques de l'innovation, il paraît nécessaire au préalable de donner un historique, les enjeux de l'innovation et une définition du concept d'innovation comme nous le verrons après peut prêter à beaucoup de confusions. Ensuite, nous présenterons les typologies de l'innovation.

Dans cette section, nous allons aborder en premier lieu les origines et les déclencheurs, les enjeux de l'innovation, les différentes définitions de l'innovation et les systèmes d'innovation, ensuite les typologies et enfin les sources d'information et les acteurs de l'innovation.

1-Les origines, les déclencheurs et les enjeux de l'innovation :

L'innovation est connue depuis longtemps comme ayant un effet déstabilisateur sur les marchés. Par ses effets combinés sur l'offre et la demande, et donc sur les prix, l'innovation bouleverse les sources de création de valeur.¹

1.1- Les origines de l'innovation :

L'innovation est une activité caractéristique de l'activité humaine depuis l'aube des temps, le proverbe anglais énonçant que « **La nécessité est mère de l'invention** »².

¹CORBEL. Pascal, **Technologie, Innovation, Stratégie de l'innovation technologique à l'innovation stratégique**, Edition Lextenso, France, 2009, P.27.

² <http://www.linternaute.com/proverbe/518/la-necessite-est-mere-de-l-invention/> Origine : Proverbe anglais. La forme originale de ce proverbe est : « **la nécessité est mère d'industrie** ». Il est extrait du Voyage de Gulliver de Swift. (10-11-2012)

Chapitre I: Aspects théoriques sur l'innovation

Les besoins de l'humanité sont tellement nombreux que l'histoire a enregistré des inventions depuis la préhistoire. Voici quelques exemples :

Tableau n°01 : Quelques inventions depuis la préhistoire.

Pré histoire	Découverte du feu, invention de l'agriculture, la poterie, domestication des animaux, développement des systèmes d'irrigations, invention de la catapulte,...
Début de l'histoire	Invention du papier par les chinois, Invention des chiffres arabes, invention de la roue dentée,...
15 ^{ème} siècle	Invention de l'imprimerie,...
17 ^{ème} siècle	Invention de la machine à calculer par blaise pascal,
19 ^{ème} siècle	Invention de la batterie électrique par Alessandro Volta, la machine à coudre, la Dynamite par Alfred Nobel, le chewing gum par Thomas Adams, l'automobile par Karl Benz, l'aspirine par Felix Hoffmann,...
20 ^{ème} siècle	Le dirigeable, Le climatiseur, Avion, le moteur de recherche Google, Le téléphone mobile,...
21 ^{ème} siècle	Ipad, ipod, ...

Source : réalisé par nous même³.

Ceci n'est qu'une infime quantité des inventions (innovations) qu'a connues l'humanité. Des innovations qui ont touchés tous les domaines de la vie et tous les territoires à travers le globe.

Il faut noter que l'invention de l'imprimerie par GUTENBERG Johannes à contribuer à démultiplier les connaissances humaines et leurs diffusions. Et par conséquence le développement spectaculaire des innovations.

Mais au-delà, de l'énumération des centaines de milliers d'inventions connues par l'humanité. Il s'agit de situer la problématique de l'innovation qui n'a pas le même sens qu'invention comme nous allons le constater ce qui va suivre. L'innovation, est principalement une problématique de l'entreprise, du contexte concurrentiel de celle-ci et l'économie en général. Nous allons essayer de décrire ci après les phases qui ont caractérisé ce contexte ⁴:

Phase 1 : Economie de l'offre – caractéristique de la période d'avant la deuxième guerre mondiale, ou le monde industriel était caractérisé par une production de masse de produits standardisés.

³ <http://www.ideafinder.com/history/timeline.htm> (10-11-2012)

⁴ DUCREUX. J et [all], **Le grand livre de la stratégie**, Edition d'Organisation, Paris, 2009, P.14-15.

Phase 2 : Economie de la demande – Cette Phase constitue une rupture par rapport à la précédente, a été le résultat du développement des exigences des consommateurs et de la concurrence sur la base de la qualité des produits et des services. Pour faire face à ce contexte concurrentiel les entreprises ont eu recours à des stratégies de différenciations par les coûts et par l'offre.

Phase 3 : Economie de la connaissance et de l'innovation – Cette Phase n'est que le prolongement de la précédente qui a vu s'intensifier les exigences des consommateurs et de ce fait la concurrence qui est devenue insoutenable. Les seules différenciations par les coûts et par l'offre ne sont plus suffisantes pour faire face à la concurrence. Aujourd'hui, avec l'essor des nouvelles formes d'organisations à cause du développement des TIC, la capacité à innover rapidement est désormais l'une des clés de la compétitivité de l'entreprise.

Ce phénomène trouve son origine dans une rapide évolution des besoins des consommateurs exigeants plus de nouveauté et s'explique aussi par un accroissement de la concurrence internationale qui conduisent à une forme d'hyper-compétition sur certains marchés.

1.2-Les déclencheurs et 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 stratégique⁵ :

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% »⁶.

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 représentaient 23% du profit des entreprises, un pourcentage en croissance de 33% par rapport aux cinq dernières années »⁷.

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

⁵ CORINE Cohen, **veille et intelligence stratégiques**, Edition Lavoisier, Paris, 2004, P.30.

⁶ Ibid, P.30.

⁷ Ibid, P.30.

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 »⁸.

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 »⁹.

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 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.

⁸CORINE, Ibid, P.31.

⁹ Ibid, P.31.

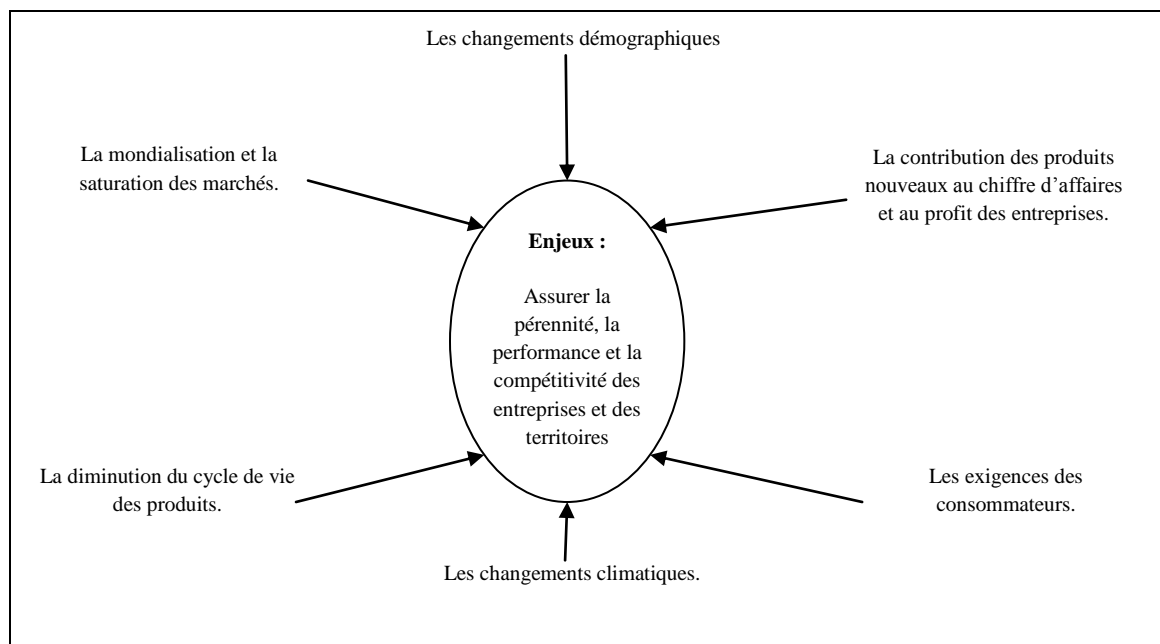


Figure n°01 : Les déclencheurs et les enjeux de l'innovation.

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.

2-Définitions de l'innovation et les systèmes d'innovation :

L'innovation est un concept polysémique et polymorphe. Sans aller jusqu'au lieu commun qui affirme que l'innovation est partout, nul ne peut contester que celle-ci a de multiples formes comme le démontre l'existence de nombreuses classifications proposées.

2.1-Différentes définitions de l'innovation:

Le mot innovation vient du mot Latin « innovatus », qui signifie « changer ou rénover »¹⁰.

Cette définition permet deux interprétations différentes :

- Rénover : action de modifier ce qui existe déjà, l'amélioration.
- Changer : création et introduction de quelque chose de nouveau, soit un produit, un concept, un service,... etc.

Selon l'OCDE l'innovation est : « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service), ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de

¹⁰ <http://www.etymonline.com> (05-11-2012)

Chapitre I: Aspects théoriques sur l'innovation

commercialisation ou d'une méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail, ou les relations d'extérieures »¹¹.

C'est-à-dire, pour l'entreprise l'innovation c'est la mise au point d'un produit, d'un service ou d'un procédé plus performant porteur de valeur pour ses clients.

SCHUMPETER l'un des premiers économistes en la matière définit l'innovation comme : « l'introduction réussie sur le marché d'un nouveau produit, d'un nouveau processus ou d'un nouveau modèle d'organisation »¹².

BELLON définit l'innovation comme suit : « Innover, c'est mettre sur le marché un nouveau produit ou un produit qui a des propriétés nouvelles ; c'est aussi introduire un nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle organisation dans l'entreprise. Mais ces trois formes d'innovation sont liées ; chacune entraîne les deux autres »¹³.

Pour BARREYRE l'innovation est la mise en œuvre originale et porteuse de progrès d'une découverte, d'une invention ou simplement d'un concept¹⁴.

Aussi, MORIN distingue l'innovation vue du marché et l'innovation vue de l'entreprise¹⁵.

L'innovation vue du marché : « Pour un marché donné, l'innovation est tout produit ou service, ou élément de produit ou de service, mis pour la première fois à la disposition de ses utilisateurs ou consommateurs, soit qu'il présente par rapport à des produits et services répondant déjà aux mêmes types de besoins, une caractéristique nouvelle (performance, fonction, design, maintenance, mode d'accès,...), soit qu'il doive satisfaire un besoin nouveau ».

L'ABS (système de freinage antiblocage) et la fermeture centralisée des portes, sont des innovations qui ont amélioré le produit automobile existant.

Le minitel, le four à micro-onde, la carte de paiement, le walkman, sont des exemples d'innovation qui répondent à des besoins nouveaux qui n'existaient pas de manière formelle ou même latente.

¹¹ OCDE et communautés européennes, Manuel d'Oslo, **Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation**, 3^{ème}, Edition OCDE, Paris, 2005, P.54.

¹² BELLON. Bertrand, **L'innovation créatrice**, Edition Economica, Paris, 2002, P.6.

¹³ Ibid, P.3.

¹⁴ CORINE, op.cit, P.26.

¹⁵ Ibid , P.26.

L'innovation vue de l'entreprise : « Pour une entreprise donnée..., l'innovation est l'aboutissement d'un processus engagé à des fins économiques, et appelé développement, au cours duquel l'entreprise met en œuvre dans des conditions nouvelles pour elles, au moins une combinaison, nouvelle ou non, de technologies, nouvelles ou non, de méthodes de gestion, nouvelles ou non, qui doivent concourir à la conception d'un produit ou service, à sa réalisation, à sa commercialisation, à sa facturation, à la gestion et à l'organisation des fonctions nécessaires à ses activités ».

L'innovation, quant à elle est le fruit soit d'une politique de développement interne fondée sur les travaux des bureaux d'études, des laboratoires et des services de R&D, soit d'une politique contractuelle faisant appel à des chercheurs indépendants ou à des sociétés spécialisées de développer des innovations¹⁶.

L'innovation peut être définie comme le résultat de la mise en application d'idées nouvelles et de recherches¹⁷.

Plusieurs théoriciens de la gestion voient que l'innovation est à la fois un processus et un résultat.

Selon MORANT et MANCEAU (2009) : « l'innovation est le fruit de processus multiples associant de nombreux facteurs fonctionnels et organisationnels »¹⁸.

Ils disent aussi : « On considère l'innovation comme l'exploitation de nouvelles idées de nouveaux produits ou services, de nouveaux modèles économiques ou de nouvelles manière de travailler »¹⁹.

D'après les définitions précédentes nous pouvons dire que l'innovation n'est plus définie au moyen d'un résultat concret mais au moyen des processus organisationnels,...

Ainsi, l'innovation a trois caractéristiques sont :

- Mise en œuvre.
- Nouveauté.
- Amélioration.

¹⁶ KOTLER.P, KELLER.K, MANCEAU.D, DUBOIS.B, **Marketing management**, 13^{ème} Edition Pearson, France, 2009, P.730.

¹⁷ LEHU.J, **L'encyclopédie du marketing**, Edition d'Organisation, Paris, 2004, P.401.

¹⁸ BOUZID. Inès, **La dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques**, Université de Paris-Dauphine, Paris, 2011, P.37.

¹⁹ Ibid, P.37.

L'innovation se définit de diverses façons, mais toutes les définitions soulignent la dimension économique et la nécessaire sanction de la nouveauté par l'usage final.

Donc on peut dire que l'innovation, est le fait de proposer un produit ou un service nouveau sur le marché et le résultat soit, d'une nouvelle avancée technologique, soit d'une amélioration moins radicale à l'offre proposée.

2.2- Définition des systèmes d'innovation :

L'approche des systèmes d'innovation (SI) étudie les entreprises innovantes dans la perspective des institutions extérieures, des politiques, gouvernementales, des concurrents, des fournisseurs, des clients, des systèmes de valeur ainsi que des pratiques sociales et culturelles qui conditionnent le fonctionnement.

La notion du système d'innovation (SI) rassemble diverses tentatives d'incorporer des éléments institutionnels dans l'analyse économique du changement technique, l'architecture des systèmes scientifiques, la genèse de l'innovation technologique, et pour les approches les plus conséquentes, d'étudier les conséquences de l'innovation sur les performances économiques de long terme des nations.

Le concept de SI est principalement utilisé dans le cadre de l'étude de ce qu'on appelle des systèmes nationaux d'innovation (SNI). L'approche des SI connaît aussi des variantes particulières : les systèmes régionaux d'innovation qui sont l'application de l'approche des SNI à un territoire plus réduit, et les systèmes sectoriels d'innovation.

Afin d'éclaircir la notion de SI, AMABLE (2001) reprend les trois fondements conceptuels de l'approche en termes SI, qui sont les suivants²⁰:

- La prise de décisions économiques repose sur des fondements institutionnels. La conséquence est que les différentes structures institutionnelles donnent lieu à des différences dans les comportements conduisent ;
- L'avantage compétitif (des nations) résulte de la variété et de la spécialisation, il possède des propriétés qui mènent à la dépendance par rapport au chemin suivi. Les spécialisations technologiques et industrielles qui mènent à une croissance rapide conduisent à des phénomènes auto-renforçant, qui donnent des effets de système ;
- La connaissance technologique est engendrée par l'apprentissage interactif, ce qui donne naissance à des « bases de connaissances » différentes selon les agents. Ces bases de connaissances différentes conditionnent les possibilités d'innovation ;

²⁰ AMABLE.B , **Les systèmes d'innovation, Contribution à l'encyclopédie de l'innovation dirigée par Philippe Mustar et Hervé Penan**, Juin 2001, P.2. Disponible sur : [http://www.jourdan.ens.fr/~amable/LES%20SYSTEMES%20D'INNOVATION.pdf\(15-12-2012\)](http://www.jourdan.ens.fr/~amable/LES%20SYSTEMES%20D'INNOVATION.pdf(15-12-2012))

Le problème qui se pose à toute approche des SI est celui de la frontière du système, la détermination des éléments à prendre en compte dans la définition du SI.

Il existe plusieurs approches qui abordent les systèmes d'innovation. En premier lieu l'approche de système national d'innovation (SNI) à la FREEMAN (1987) où le système est composé de : politiques éducatives et technologiques ; organisation interne des firmes c'est-à-dire il inclure les relations de production de l'entreprise. En deuxième lieu, se trouve l'approche de (SNI) du LUNDVALL (1992): « inclut toutes les parties et tous les aspects de structure économique et les arrangements institutionnels affectant les apprentissages aussi bien que la recherche et l'exploration, sans oublier le système de production, le système marketing, le système financier comme sous systèmes où les apprentissages se font »²¹.

En troisième lieu, l'approche de (SNI) du NELSON (1993) où le système est composé principalement du système scientifique et technique qui concerne les aspects privés et publics de l'information et de l'innovation technologique. Enfin, l'approche des systèmes sociaux d'innovation et de production (SSIP) pour bien marquer un changement de perspective, cette approche considère l'ensemble de l'économie et pas seulement les sphères de la science et de la technologie. Elle est développée par AMABLE, BARRE et BOYER (1997) qui comporte plusieurs sous systèmes autres que, le système scientifique et technique, soit le système éducatif et de formation, le système financier (banques et marché financier), le système des relations industrielles, la structure de la concurrence (législation, réglementation), la régularisation étatique de l'économie (législation, infrastructures)...etc.²².

L'essence de l'idée du SNI est que la performance d'un pays, ou même d'une entreprise donnée, ne dépend pas du volume de ressources disponibles, mais de leur bonne gestion et suivi. En d'autres termes, la capacité d'innovation réelle n'est pas le produit des capitaux et des technologies, mais celui de la manière d'utilisation et d'exploitation.

D'après les différentes enquêtes sur le terrain menées des dernières années auprès des entreprises algériennes et des institutions nationales impliquées dans l'innovation faites par le professeur, A. DJEFLAT déclare que le système national d'innovation algérien est encore handicapé par de nombreuses imperfections, ces dernières qui sont dues moins au manque de ressources (humaines et financières) qu'à son mode d'organisation et du management. En

²¹ KLEIN. Juan- Luis, HARRISSON. Denis, **L'innovation sociale : émergence et effets de la transformation des sociétés**, Presse de l'université du Québec, Québec, 2007, P.49. Disponible sur : <http://books.google.fr/books?id=3BTuUfEILREC&pg=PA49&dq=Lundvall+1992+sur+les+systèmes+d'innovation&hl=fr&sa=X&ei=dorPUL7aCc7a0QWkuYH4DA&ved=0CDkQ6AEwAA#v=one> (15-12-2012)

²² Ibid, P.50.

particulier, le dispositif de soutien à l'innovation mis en place, n'a pas d'objectifs précis et implique peu les entreprises algériennes²³.

Le professeur DJEFLAT a mis l'accent sur la nécessité de reconstituer le système d'innovation algérien qui ne répond pas aux normes. Il s'agit donc de le rénover et de le mettre à niveau. Car, le système d'innovation algérien n'inclut pas tous les acteurs de la société.

3- Les concepts connexes à l'innovation :

Il y'a plusieurs concepts sont liés fortement à l'innovation comme :

3.1-Le changement :

L'innovation induit des changements soit internes ou externes à l'entreprise selon son type, sa nature et son degré d'ampleur c'est-à-dire un changement radical ou d'évolution.

Avec l'innovation les entreprises arrivent à faire face à son environnement qui est instable, c'est-à-dire avec cette dernière les entreprises peuvent s'adapter et être flexibles devant les contraintes imposées, cette adaptation conduit à des changements : les modifications des marchés, les nouvelles générations humaines, les NTIC et la mise en place d'une culture innovante viennent de bouleverser et dynamiser la vie au sein de l'entreprise.

L'innovation peut aussi changer les habitudes et les besoins des consommateurs par exemple : produire un bien ou un service avec de bonnes caractéristiques différentes aux concurrents va attirer des clients (consommateurs) de plus à l'acheter et même à créer de nouvelles habitudes de consommation.

3.2-La créativité :

La créativité consiste à faire émerger ou à donner une nouvelle signification aux faits déjà existés, pour être créatif, il faut savoir exprimer son imagination, la communiquer.

Aussi la créativité peut être considérée comme une façon de résoudre des problèmes, par des intuitions ou une combinaison d'idées provenant de domaines de connaissances très différents, elle se situe très en amont de l'innovation.

Elle consiste à transformer des idées créatives en produits ou en services. En ce sens, la créativité est toujours présente lorsque l'innovation débouche sur des résultats économiques.

²³ Think-tank, **Défendre l'Entreprise: Le déjeuner-débat du 17 juillet 2011 avec le professeur Abdelkader DJEFLAT sur l'innovation dans l'entreprise algérienne.** Disponible sur : <http://defendrelentreprise.typepad.com/think-tank-defendre-lent/2011/07/le-d%C3%A9jeuner-d%C3%A9bat-du-17-juillet-2011-avec-le-professeur-abdelkader-djeflat-sur-linnovation-dans-lent.html> (15-12-2012)

La créativité est un processus mental impliquant la génération de nouvelles idées ou de nouveaux concepts.

«La créativité et l'innovation ne peuvent déboucher sur des économies durables sans le respect de la diversité culturelle, qui est elle-même une source de créativité et d'innovation».²⁴

3.3-La découverte :

La découverte est l'action de faire connaître ce qui était caché, ignoré, inconnu. On retire un couvercle, on relève un voile²⁵. Aussi la découverte signifie le résultat de l'action.

Une découverte peut très bien ne pas donner lieu immédiatement à une invention, et encore moins à une innovation, il faut parfois attendre un certain nombre d'années pour que ce processus se mette en œuvre.

On peut prendre l'exemple de la découverte en 1988 du principe de la magnétorésistance géante par les physiciens FERT Albert et GRUENBERG Peter qui ont reçu le prix Nobel de physique en 2007. Cette découverte va permettre d'augmenter de façon déterminante la taille de stockage des disques durs des ordinateurs permettant au passage la réduction de leur taille et leur intégration dans les téléphones mobiles par exemple²⁶.

3.4-L'invention:

SCHUMPTER distingue une différence entre innovation et invention, l'innovation est la traduction industrielle et commerciale d'une invention ou d'une découverte, en d'autres termes l'innovation est l'introduction d'une nouveauté commercialisable sur le marché mais aussi le résultat de cette introduction.

De plus, l'invention est le résultat d'une découverte, elle peut être protégée grâce à un brevet ou une publication officielle, ainsi c'est une source d'émergence de projets d'innovation par exemple la puce électronique est une invention et la carte bancaire le résultat d'un projet d'innovation²⁷.

²⁴ **Magazine Panorama inforegio** - Le magazine trimestriel des acteurs du développement régional, créativité et innovation, printemps 2009, n°29, Édité par la commission européenne, P.5. Disponible sur : http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag29/mag29_fr.pdf (11-11-2012)

²⁵ BAIL. Jean-Noël, AMDRE. Guy et [All], **Les enjeux de l'innovation**, Edition John Libbey Eurotext , Paris, 2002, P.7.Disponible sur : <http://books.google.fr/books?id=X3KmhazmuagC&printsec=frontcover&dq=les+enjeux+de+l'innovation&hl=fr&sa=X&ei=xAzOUNWXLiWa0QXqoIBw&ved=0CDYQ6AEwAA> (18-11-2012)

²⁶ <http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/ses/terminale-es/227808.html>(05-12-2012)

²⁷ FERNEZ-WALCH.S, ROMON.F, **Dictionnaire du management de l'innovation**, Edition Vuibert, Paris, 2008, P.86.

Le laser est inventé en 1958 mais ce n'est que quinze (15) ans après qu'apparaissent les premières applications pratiques. Aujourd'hui, le laser est partout et dans tous les domaines : découpe laser, impression laser, chirurgie laser, usinage laser....etc.

Un autre exemple: l'invention d'internet est devenu une innovation car il y a une perturbation de plusieurs systèmes (média, commerce, éducation, service à la personne, culture...).

C'est-à-dire l'invention est la création de quelque chose de nouveau et invendable, par contre l'innovation est la réalisation de quelque chose de nouveau et de productif²⁸.

À-propos de cette différence nous pouvons dire que l'innovation c'est le passage de l'idée (invention) à un produit rentable. Cela veut dire que l'invention peut être considérée comme une innovation uniquement après avoir remportée un succès sur le marché.

Une invention qui n'est pas exploitée ou bien n'est pas transformée en produit ou un service ne peut pas être considérée comme une innovation, elle reste une idée proposée.

3.5-L'ingénierie :

Tout ouvrage, équipement, produit ou aménagement nécessite des études et une conception concurremment à sa réalisation²⁹.

Les sociétés d'ingénierie ont pris dans les économies modernes une importance considérable qui s'étend désormais au conseil en technologie.

Leurs missions consistent, par exemple, à concevoir une autoroute, un hôpital, une usine, un pont ou un barrage (conception, calculs et plans détaillés), puis à en superviser la construction par des entreprises. Il peut s'agir aussi de concevoir un produit, par exemple un système d'éclairage de véhicule pour un constructeur automobile, des équipements de tramway.

Il existe plusieurs types d'ingénierie ³⁰:

➤ L'ingénierie concourante :

C'est une démarche organisationnelle qui vise à diminuer le temps total de réalisation des projets d'une entreprise, tout en concevant des produits répondant le mieux possible, aux besoins des utilisateurs et aux exigences du maître d'ouvrage.

L'ingénierie concourante repose sur deux grands principes sont: l'ingénierie simultanée et l'intégration de groupe de projet.

²⁸RAMECOURT. Marjolaine, PONS. François-Marie, **L'innovation à tous les étages!** Edition d'Organisation, Paris, 2001, P.54.

²⁹ <http://www.efcanet.org/Portals/EFCA/EFCA%20files/Publications/WhitePaperFR.pdf> (25-11-2012)

³⁰ FERNEZ-WALCH, ROMON, op.cit, P.80-81.

-L'ingénierie simultanée :

Consiste à organiser le déroulement du projet d'une manière à mettre en parallèle des tâches du projet, autrefois, étaient bien souvent réalisées en séquentielles c'est-à-dire avant de commencer la tâche suivante il assure que la tâche actuelle est achevée.

-L'intégration du groupe de projet :

Consiste à réunir tous les acteurs de projet, tout au long du déroulement du projet, et pas seulement au moment de l'expertise.

L'ingénierie concourante est très délicate à mettre en œuvre car elle suppose une bonne maîtrise du système d'information.

L'ingénierie concourante et l'ingénierie simultanée sont souvent employées l'un pour l'autre, alors l'ingénierie simultanée est l'une des modalités de mise en œuvre de l'ingénierie concourante.

➤ L'ingénierie système :

C'est une démarche visant à concevoir et réaliser un produit, non pas comme un simple assemblage de constituants, mais comme un système produit en interaction avec un environnement et répondant, de façon économique et performante aux besoins des utilisateurs du système, tout en respectant les contraintes du projet.

Sur le plan opérationnel, il ya plusieurs types d'ingénierie qui servent à définir les besoins des clients jusqu'à l'évaluation des résultats de lancement et gérer le cycle de vie des offres.

➤ L'ingénierie commerciale et marketing:

Définir les besoins des clients, segmenter le marché, évaluer le mode et le coût d'accès à ces cibles.

➤ L'ingénierie technique:

Qualifier les produits et l'outil de production, établir la nomenclature et les gammes de fabrications.

➤ L'ingénierie juridique:

Qualifier la liberté d'exploitation et d'élaboration la stratégie de propriété intellectuelle.

➤ L'ingénierie financière:

C'est une spécialité qui se trouve la croisée des domaines du finance, de l'économie, du juridique et fiscal, c'est l'ensemble de méthodes et techniques mises en œuvre pour viabiliser financièrement l'entreprise, faire du fonctionnement des marchés et l'évolution des marchés financiers.

La figure suivante résume toutes les définitions de l'innovation.

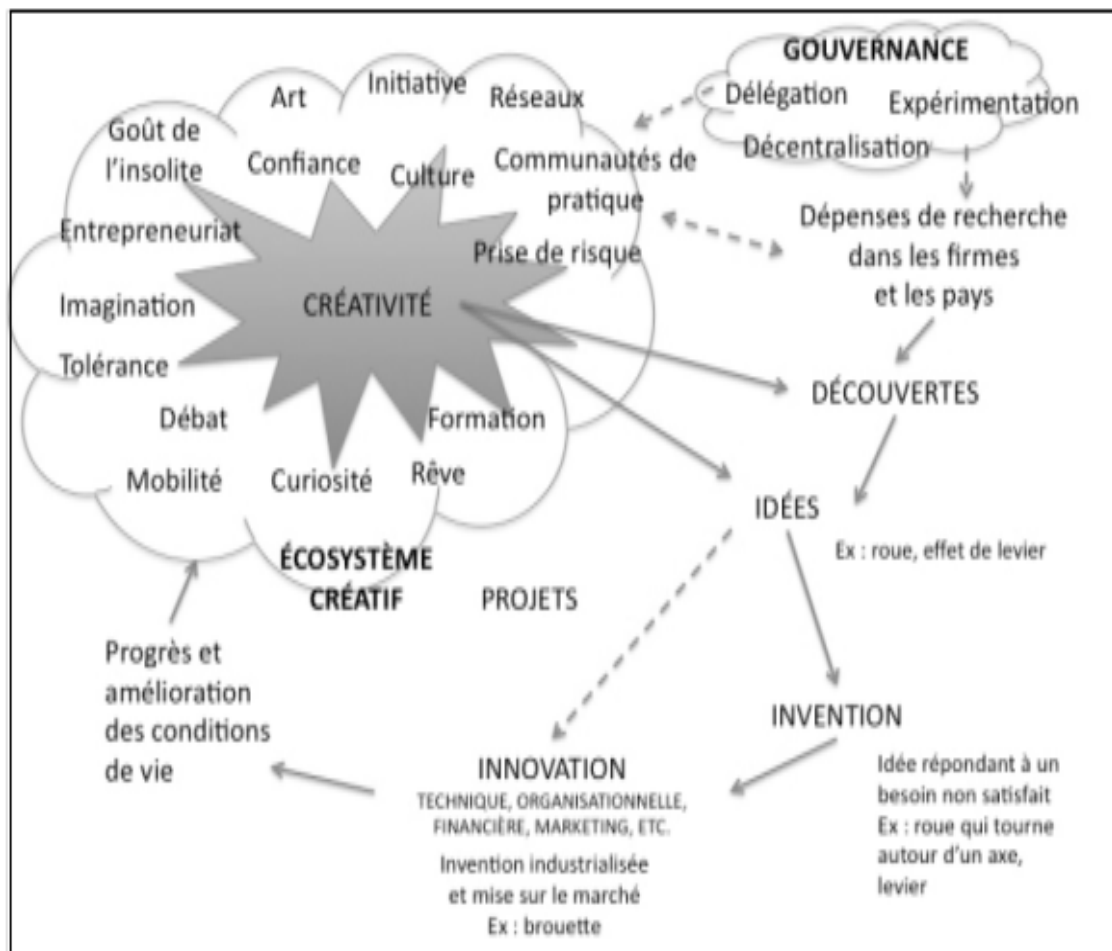


Figure n°02 : La spirale de l'innovation.

Source: Créativité et innovation dans les territoires du **Rapport du groupe de travail, présidé par Michel Godet membre du Conseil d'analyse économique rattaché au Premier Ministre**, 17 mai 2010, P.8.³¹

4-Les typologies de l'innovation :

La littérature présente plusieurs typologies construites sur la base de multiples critères.

4.1- La classification des innovations selon leur nature :

Selon l'OCDE, définit quatre types d'innovation sur la base de la nature de cette dernière c'est-à-dire de faire référence à leur domaine d'application³².

➤ L'innovation de produit :

Elle correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau sur le marché, ce type inclut aussi les améliorations apportées au produit existant déjà c'est l'exemple des innovations technologiques comme les systèmes ABS et GPS au véhicule.

³¹ <http://www.efcanet.org/Portals/EFCA/EFCA%20files/Publications/WhitePaperFR.pdf> (25-11-2012)

³² OCDE et communautés européennes, Manuel d'Oslo (2005), op.cit, P.54.

➤ **L'innovation de procédé :**

Elle concerne la mise au point d'un procédé de production, de distribution ou sensiblement amélioré. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel. Cette innovation vise à réduire les coûts de l'entreprise.

Par exemple : des machines automatisées au côté des autres innovations.

➤ **L'innovation de commercialisation :**

Elle concerne le marketing ou la distribution, ce sont les nouveaux modes de présentation des produits comme l'E-journal ou les nouveaux modes de distribution comme la livraison à domicile, toutes ces innovations visent à satisfaire les consommateurs et améliorer la position de l'entreprise sur le marché.

Ce type d'innovation touche aussi les 4P du marketing mix : le produit, le prix, son mode de distribution où à la communication (publicité) qui l'entoure.

- **L'innovation sur les attributs marketing du produit:**

On ne parle pas seulement des caractéristiques d'un produit mais aussi : le nom du produit, l'emballage comme l'industrie agroalimentaire la diversification des emballages innovants à l'image de la bouteille, ces innovations ont généralement pour but d'augmenter la facilité d'utilisation.

Les possibilités de conservation ou tout simplement de permettre au consommateur de remarquer le produit parmi ses concurrents, dans d'autres secteurs, ces innovations peuvent également avoir pour but d'augmenter la protection du produit (lors de son transport et de sa manipulation) et de son utilisateur (sécurité).

- **L'innovation en matière de prix :**

L'innovation commerciale peut aussi porter sur la manière de faire payer le client, aussi il s'agit de trouver le moyen qui permette à des acheteurs potentiels d'acquiescer des biens coûteux, de plus le fait de proposer un produit à un prix inférieur avec la réduction des coûts de distributions.

- **L'innovation en matière de distribution :**

L'introduction du libre-service dans les magasins permet de réduire les coûts, de plus le client soit satisfait de sa participation car celui qui a servi son service, aussi il y a la distribution d'un produit dans un lieu où il n'est habituellement pas présent, soit des raisons des coûts, soit pour positionner de manière différente des concurrents, la vente par internet.

Par exemple dans les domaines : voyages, informatique, ...etc.

-L'innovation en matière de communication :

Consiste à mettre en œuvre une stratégie de communication et de publicité pour que le produit ou le service doit être vendu, et avec un prototype d'un produit avant son lancement, l'internet est souvent utilisé pour créer un effet de bouche à oreille. Le message est alors décalé sur le fond ou sur la forme, c'est le cas de Google qui change régulièrement son logo sur sa page d'accueil.

➤ **L'innovation organisationnelle:**

Elle concerne les modifications significatives d'organisation de travail, de gestion des connaissances et des relations avec les partenaires extérieurs de la firme de même que l'organisation du lieu de travail pour améliorer les conditions du travail ou réduire les coûts. Par exemple : l'introduction des TIC et les changements organisationnels quels apportent à la firme comme l'aplatissement de la structure verticale vers une structure horizontale et la décentralisation des décisions, c'est le cas de Google et l'apparition de nouvelles formes d'organisations: le E-mangement, le E-travail,...etc.

Ce type d'innovation a pour le but de développer le savoir –faire associés, c'est-à-dire engendrer une capacité à gérer les réseaux en amont et en aval.

4.2- La classification des innovations selon leur degré de nouveauté :

Cette classification se base sur le degré ou l'ampleur du changement induit par les innovations sur la concurrence et le marché, il y'a deux types :

➤ **L'innovation radicale ou de rupture :**

Consiste à utiliser savoir et savoir-faire nouveaux pour augmenter les performances de l'offre, elle touche la totalité des dimensions de l'organisation de la production. Ce genre d'innovation bouleverse toujours les modes de production, de l'offre existante, elle peut aussi induit des changements techniques, sociaux et concurrentiels. Par exemple : téléphone portable, internet, le four micro-onde, le recyclage de produits (bouteilles verres, plastiques),.....etc.

➤ **L'innovation incrémentale ou continue :**

Consiste à une amélioration progressive des performances (prestations, coûts) de l'offre existantes et n'exige pas des savoir-faire nouveaux, c'est une suite d'actes d'apprentissage³³. Par exemple : le téléphone fixe est devenu le téléphone sans fil, Apple n'a pas cessé d'inonder le marché par une somme des innovations incrémentales : Classic (2G,3G,...), Mini (1G, 2G,...), l'Iphone (Classic, 3G,3GS,...).

³³ LOILIER.T, TELLIER.A, **Gestion de l'innovation**, France, 1999, P.16.

4.3- La classification des innovations selon leur origine :

Quelques auteurs, proposent une liste plus large de types d'innovation. Ils parlent de l'innovation technologique et non technologique.

➤ L'innovation technologique :

Les critères d'évaluation des technologies, les plus utilisés sont ceux proposés par le conseil de management ARTHUR .D. LITTLE, le tableau suivant présente trois types de technologies et ses impacts concurrentiels.

Tableau n°02 : L'impact concurrentiel des technologies d'ARTHUR D. LITTELE (1981).

Types de technologies	Impact concurrentiel
Technologies émergentes	Technologies qui ont le potentiel de modifier toute la base de la concurrence. Mais qui n'ont pas encore été mises en application dans un produit ou un procédé. Ces technologies se développent souvent en technologies clés.
Technologies clés	Technologies les plus importantes pour le succès concurrentiel parce qu'elles offrent une possibilité de différenciation significative de procédé ou de produit.
Technologies de base	Bien que leur maîtrise soit nécessaire à l'activité de l'entreprise. Ces technologies offrent peu de possibilités d'avantage concurrentiel. Ces technologies sont généralement répandues et partagées.

Source : réalisé par nous même à partir de : FERNEZ-WALCH.S, ROMON.F, **Dictionnaire du management de l'innovation**, Edition Vuibert, Paris, 2008, P.79.

L'innovation technologique peut être définie, d'une façon précise, comme « l'opération impliquant toute nouveauté qui touche aux différents types de produits ainsi que les méthodes de production »³⁴, ce type d'innovation peut être de procédé, produit, incrémentale ou radicale, elle peut aussi toucher tous les domaines de l'entreprise comme la fonction marketing, financière, la logistique, la gestion des ressources humains,...etc.

Par exemple : l'essor de l'internet, l'exécution des tâches d'expertise médicale à distance,...etc.

³⁴ OUKIL.M-Said, **Economie et gestion de l'innovation technologique**, Office des publications universitaires, Alger, 1995, P.17.

➤ **L'innovation non technologique:**

D'après SCHUMPTER, il existe trois d'autres types d'innovation non technologiques à côté de l'innovation commerciale et l'innovation organisationnelle sont³⁵ :

- L'innovation esthétique et design :

Le design du produit va avoir plusieurs effets sur le consommateur, d'abord il peut attirer son attention. Cela peut d'ailleurs avoir l'effet sur la perception du design des produits concurrents, c'est un moyen de faire passer un message, influence sur la qualité du produit et il procure aux utilisateurs du plaisir, donc un produit esthétique est mieux mis en valeur.

L'Iphone dans le domaine téléphone mobile, le nom Apple n'y apparait même pas seul son logo, nous permet d'identifier l'entreprise, une fois de plus enfoncer l'image du produit.

C'est le même cas pour le secteur d'automobile qui passe d'un simple véhicule à un design nouveau comme des 4X4, presque toutes les marques arrivent à fabriquer un 4X4 pour garder et attirer des clients.

- L'innovation financière :

L'activité de l'entreprise engendre à la fois des besoins de financements importants et des flux financiers divers. Il en résulte un certain nombre de problématiques spécifiques visant non seulement à obtenir les fonds nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et à son développement (investissements), mais aussi à réduire un certain nombre de risques qui en résultent, par exemple : le développement de crédit de très faible montant (micro-crédit), aussi les banques peuvent intervenir en innovation financière avec taux de remboursements différents aux concurrents et qui peuvent aider les gens à investir.

LOGIN François définit : « Les innovations financières peuvent être stimulées par de nombreux facteurs : L'élaboration d'une nouvelle méthode d'évaluation des actifs financiers, l'apparition de nouveaux risques, une évolution du cadre légal ou encore un changement dans la réglementation financière elle-même »³⁶.

- L'innovation de service :

Une production sans machine, un output immatériel reposant sur une interaction forte avec le client, l'absence de transfert de droit de propriété et une grande hétérogénéité du secteur lui même rendent l'examen des dynamiques d'innovation délicat³⁷.

Les entreprises de service innove par quatre grands modes :

- L'apparition de nouvelles catégories de services par exemple les parcs d'attraction.

³⁵ CORBEL, op.cit, P.264.

³⁶ CORBEL, Ibid, P.275.

³⁷ SAPARNOT.R, STEVENS.E, **Le management de l'innovation**, Edition Dunod, Paris, 2007, P.15.

- L'amélioration des processus de production de service, « la servuction » : par exemple l'installation de distributeur de billets.
- L'ajout des services supplémentaires à une offre centrale par exemple : la possibilité de réserver le billet de train en ligne.
- Des innovations tarifaires, il s'agit d'une prestation non facturée, destinée à améliorer sa satisfaction.

Ces types d'innovation se trouvent dans les fonctions ou les départements des entreprises qui font la coordination avec ses acteurs : l'innovation dans la fonction achat et approvisionnement, logistique et la production, gestion des ressources humaines, commerciale, financière et R&D qui sont présentées sous formes des réseaux ou les grappes d'innovation.

5- Les sources d'information et les acteurs de l'innovation :

On peut les classer selon deux axes : interne ou externe à l'entreprise, chaque acteur peut créer de l'information qui peut être une source d'innovation.

La figure suivante présente les sources d'information de l'innovation et les créateurs de celles-ci :

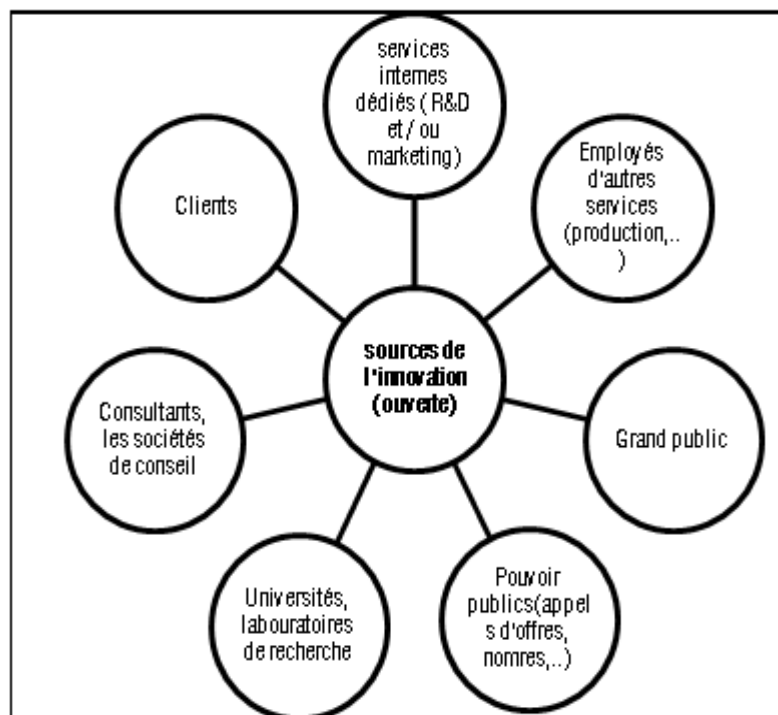


Figure n°03 : Les sources d'information et les acteurs de l'innovation.

Source : réalisé par nous même à partir de : Manuel d'Oslo, OCDE, communautés européennes et Eurostat, **Directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique**, 2^{ème} Edition, Paris, P.57-58.

D'après cette distinction des sources d'information de l'innovation, nous voyons aussi que les acteurs peuvent être classés en acteurs internes (le personnel dans toutes les fonctions d'une entreprise) et en acteurs externes (les concurrents, les fournisseurs, l'Etat, les clients, les consommateurs, les bureaux de conseil, les interlocuteurs.....).

Nous avons constaté, que les diverses classifications portées sur l'innovation et la diversité de ses sources et ses acteurs mettent en évidence que l'innovation est un processus très complexe. Ce dernier est affecté par une relation très forte entre l'entreprise et son environnement. Pour cela la distinction entre les différents types de l'innovation est importante pour l'entreprise, pour qu'elle puisse mieux orienter les choix en matière de démarche d'innovation et pour qu'elle concentre ses ressources, ses compétences afin de réaliser les finalités et les objectifs de cette démarche.

Section 2 : Les stratégies, la dynamique, et les modèles théoriques de l'innovation

Innover ne signifie pas forcément lancer une innovation de rupture (radicale) qui reste rare. Pour de nombreuses entreprises compétitives, innover s'effectue au quotidien, par l'accumulation d'améliorations, de perfectionnements, différenciations qui permettent à l'entreprise de renforcer sa position sur le marché, d'affirmer sa présence, de réduire les risques et d'être compétitive.

Pour COOPER, un processus d'innovation : « débute par une idée, développée par des activités techniques et marketing qui s'effectuent au sein de départements dans lesquels sont prises des décisions et entre lesquels circulent des informations »³⁸.

Pour XUEREB. Jean Marc, c'est « l'ensemble des activités mises en œuvre pour transformer une idée de produit nouveau en une réalisation effective »³⁹.

Dans la première définition l'auteur fait l'abstraction de la nécessaire pluridisciplinarité à mobiliser pour le développement d'idée et la prise de décision. Dans la seconde définition, il considère l'idée de produit nouveau comme une donnée, alors que l'une des principales difficultés rencontrées porte sur le passage de l'invention à l'innovation, et la réalisation d'un nouveau produit.

Dans cette section, nous allons présenter les stratégies, la dynamique, les modèles théoriques et la protection et la mesure de l'innovation.

³⁸TOMALA.Frédéric, SENECHAL. Olivier,TAHON. Christian, **Modèle de processus d'innovation, 3^{ème} Conférence Francophone de MODélisation et SIMulation « Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels» MOSIM'01**, du 25 au 27 avril 2001, Troyes,P.3.

³⁹ Ibid, P.3.

1-Les stratégies d'innovation :

L'innovation s'inscrit au cœur de la stratégie des entreprises, elles peuvent innover selon deux stratégies sont :

1.1-La stratégie de pionnier :

Le pionnier est le premier, l'inventeur, l'innovateur, celui qui accepte un niveau élevé du risque, il cherche à maximiser ses gains et être le leader sur le marché donc pionnier doit disposer de ressources rares (compétences, brevets, des financements,...), aussi il doit connaître et supporter un éventuel échec.

1.2-La stratégie de suiveur :

Le suiveur repère les innovations des autres (produits, technologies, organisation,...) et les imite en les adaptant, il entend ainsi risquer moins que les premiers.

Les suiveurs sont des entreprises qui écoutent à leur environnement et tournées vers la nouveauté, elles sont flexibles, le suiveur apporte des modifications ou des différenciations par rapport à l'offre du pionnier, et s'allier avec lui ou le racheter.

2-La dynamique de l'innovation :

« L'innovation n'est pas si imprévisible que ce que les gens pensent. Il n'existe pas encore de livre de recettes mais nous nous en rapprochons peu à peu ». CHRISTENSEN. Clayton, *The Economist*, 11 octobre 2007⁴⁰. C'est-à-dire l'entreprise détermine par sa capacité les vagues successives de l'innovation pour s'adapter.

2.1-Les courbes de cycles de vie des technologies (courbes technologiques en S):

Le rythme de l'innovation est le même avec le cycle de vie des technologies qui est basé sur le cycle de vie d'un produit ou d'un procédé d'une entreprise⁴¹.

Les courbes de cycle de vie des technologies sous formes « S » qui font la relation entre les efforts des investissements en R&D ou le temps et les performances de la technologie. Avec l'introduction des innovations incrémentales peut prolonger la vie d'une technologie existante pendant longtemps. L'entreprise peut innover aussi par la substitution d'une technologie c'est l'innovation de rupture.

Le processus d'une innovation prend la forme de courbe en « S » dont les phases sont :

⁴⁰LE LOARNE .S, BLANCO.S, **Le mangement de l'innovation**, Edition Pearson, Paris, 2009, P.32.

⁴¹ SAPARNOT, STEVENS, op.cit. P.33.

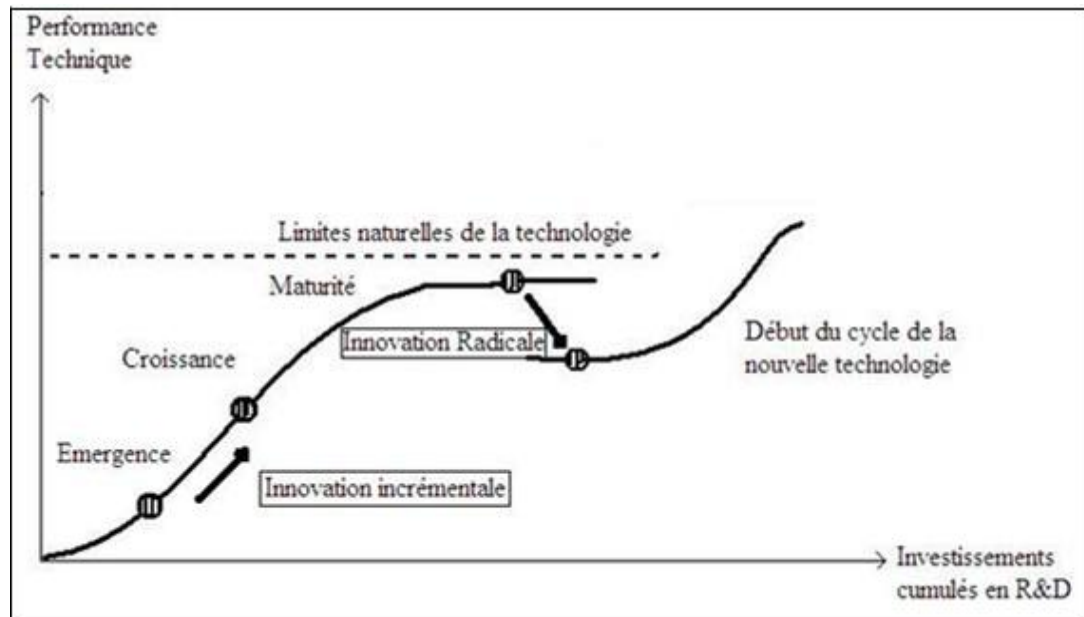


Figure n°04: Le cycle de vie une technologie et l'innovation (courbes en « S »).

Source: réalisé par nous même à partir de : LOILIER.T, TELLIER.A, **Gestion de l'innovation**, France, 1999, P.20.

- La première phase correspond à l'émergence de la technologie ou le démarrage et la concentration des efforts en R&D sur la compréhension de la technologie, sa connaissance est faible, de nombreux essais-erreurs de la part des développeurs et par une efficacité limitée des résultats obtenus, cette phase est expérimentale, donc le développement s'opère lentement.

-La deuxième phase correspond à la progression et l'exploitation de la technologie, elle commence par la commercialisation du nouveau produit car les principes de la technologie sont bien maîtrisés, sa performance sera augmentée sous l'effort de l'apprentissage.

-La troisième phase correspond à la maturité, la technologie va être progressivement adoptée par l'ensemble des acteurs du secteur et devenir une technologie de base, mais cette dernière ne progresse plus malgré l'augmentation des efforts des investissements. A la fin de cette phase on trouve le déclin d'un produit ou d'un procédé à la limite d'une technologie.

La discontinuité technologique c'est la transition d'une courbe à une autre s'explique par une substitution technologique.

Le problème d'un manager d'une entreprise réside dans la difficulté de prévoir et d'anticiper le moment idéal ou il faut passer d'un cycle d'innovation à un autre.

La figure suivante présente un exemple d'enchaînement de courbes en S.

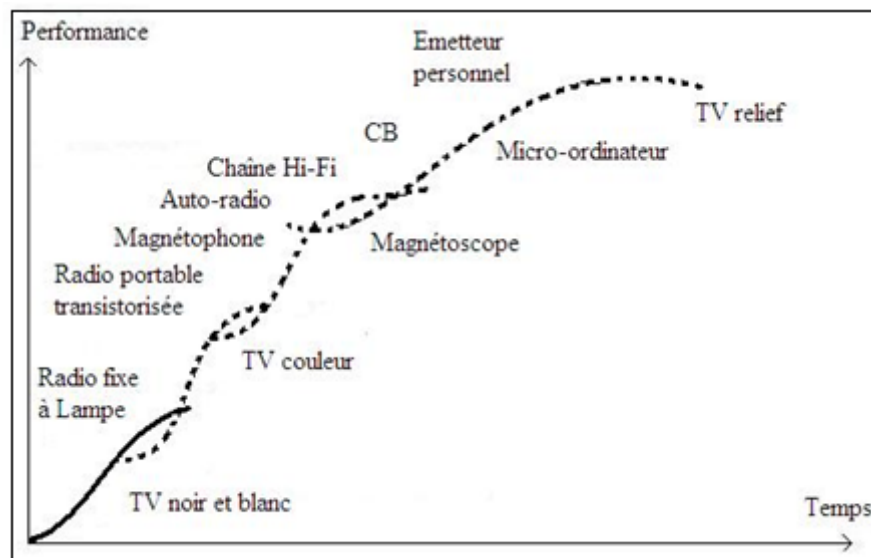


Figure n°05 : Exemple d'enchaînement de courbes en S dans le domaine de la télévision.

Source : réalisé par nous même à partir de : CORINE Cohen, **Veille et intelligence stratégiques**, Edition Lavoisier, Paris, 2004, P.172.

Quelque soit la nature d'une technologie, celle-ci a une limite qui pourrait avoir pour origine une autre technologie, donc cette limite affecte la performance d'un produit ou d'un procédé, il appartient donc à l'entreprise de bien la prévoir et la connaître afin d'anticiper le changement d'une nouvelle technologie.

2.2-Le rythme d'innovation selon son changement dans une entreprise au cours de son développement :

ABERNATHY et UTTERBACK ont remarqué que si au départ, une entreprise porte son intention sur des innovations de produits, elle en tirera véritablement des profits grâce aux innovations de procédés, en termes de délai de fabrication, de qualité et de coût, aussi l'innovation de produit peut permettre des améliorations importantes dans les procédés de fabrication : simplification du procédé, réduction de cycle de production qui permettront d'industrialisation et la commercialisation de masse. Ce raisonnement s'applique particulièrement aux industries de volume où la réussite de l'innovation repose sur l'accumulation d'amélioration technique de processus⁴².

⁴² LOILIER, TELLIER, op.cit, P.13-14.

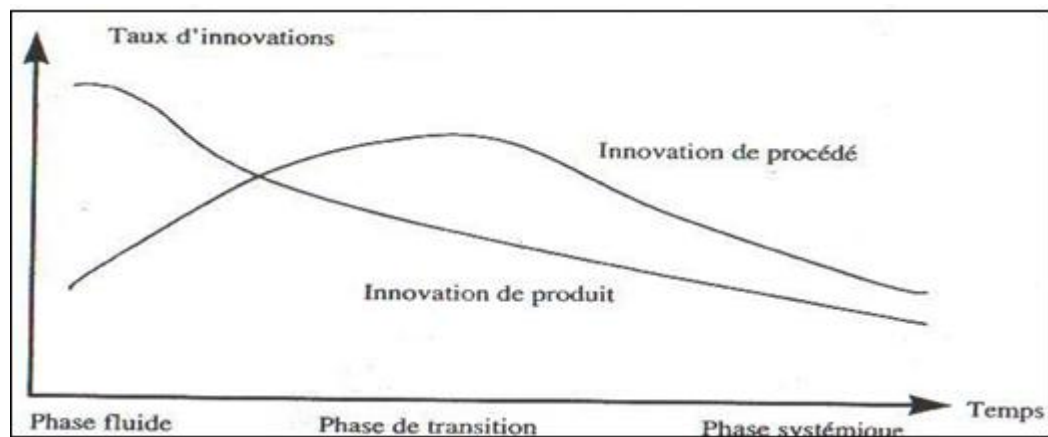


Figure n°06 : La dynamique des innovations de produit et de procédé dans le temps.

Source : réalisé par nous même à partir de : LOILIER.T, TELLIER.A, **Gestion de l'innovation**, France, 1999, P.14.

Ces deux auteurs ont défini trois phases, chaque industrie débute par une phase fluide, la phase transitionnelle et la phase systématique (spécifique). Le tableau suivant décrit et explique ces différentes phases.

Tableau n°03 : Les trois phases de la dynamique de l'innovation selon ABERNATHY et UTTERBACK.

Caractéristiques de l'innovation	Phase fluide	Phase transitionnelle	Phase spécifique
Stratégie d'innovation	Performance fonctionnelle du produit	Variations du produit	Réduction des coûts, maximisation des profits
Origine de l'innovation	Besoins des clients et potentiels techniques	Extension des capacités techniques internes	Pression sur les coûts et la qualité
Type de l'innovation dominant	Modifications majeures des produits : grande variété d'initiatives et émergence de discontinuités technologiques	Améliorations significatives des processus exigées par les volumes- émergence d'un design dominant- une ou quelques technologies survivent	Amélioration continue des produits et des processus- de nombreuses petites avancées peuvent devenir une avancée majeure
Lignes de produits	Diversifiée, incluant de la personnalisation	Comprend au moins un design dominant	Principalement des produits standards
Processus de production	Flexible et peu efficient- l'objectif est d'expérimenter et de faire de fréquents changements	Plus rigide, les procédures commencent à être définies	Efficient, requérant souvent une forte intensité capitalistique

Source : réalisé par nous même à partir de : LE LOARNE .S, BLANCO.S, **Le management de l'innovation**, Edition Pearson, Paris, 2009, P.38.

D'après la figure précédente, nous pouvons dire que, l'innovation de produit et l'innovation de procédé sont souvent liées, donc il est nécessaire de bien déterminer l'innovation de produit pour chaque secteur industriel car elle peut présenter une innovation de procédé dans un autre secteur.

3-Les modèles théoriques de l'innovation :

Plusieurs auteurs cherchent à comprendre et à modéliser le déroulement du processus de l'innovation.

Quelques uns voient qu'il ya trois modèles principaux sont⁴³:

3.1-Le modèle séquentiel ou en phases:

Il présente l'innovation comme une série d'activité permettant de passer d'une façon linéaire d'une découverte à une commercialisation en passant par la production, mais ce modèle n'est pas strictement linéaire car il ya des allers et des retours entre les différentes phases, chaque phase est pilotée par une fonction de l'entreprise qui, si elle n'est pas la seule à intervenir, reste très prépondérante dans les orientations prises par le projet, à la fin de chaque étape l'entreprise évalue et décide si elle continue le processus ou non.

Les avantages de ce modèle sont : la limitation des risques financiers par l'évaluation de projet à la fin de chaque étape, la simplification du contrôle et du suivi du processus.

Les inconvénients de ce modèle sont : être orienté exclusivement vers le marché or une innovation c'est aussi la réussite de sa diffusion au sein de la société c'est-à-dire son acceptabilité (appropriée), la durée totale de projet est égale à la durée de chaque phase ajoutée à la somme des temps passés à la réflexion sur la continuation et l'évaluation du projet.

⁴³ LOILIER.T, TELLIER.A, Ibid, P.30-37.

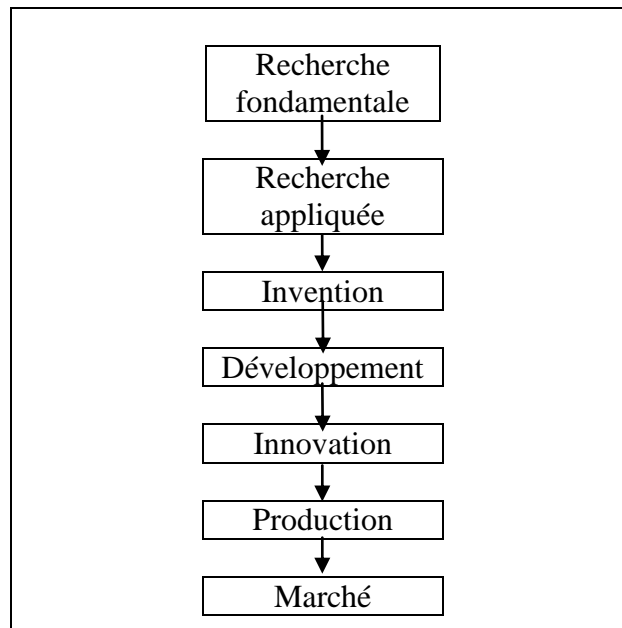


Figure n°07 : Le modèle séquentiel.

Source : réalisé par nous même à partir de: LOILIER.T, TELLIER.A, **Gestion de l'innovation**, France, 1999, P.31.

3.2 -Le modèle interactif ou tourbillonnaire :

Il remet en cause la condition d'achèvement d'une activité pour le début de la suivante dans le modèle séquentiel et la prise de décision positive de l'organisation pour la continuation du processus (condition de validation).

Dans ce modèle, il y'a deux types d'interaction, celle relative à la fonction en charge de l'innovation et celle relative à la fonction reliant l'entreprise à son environnement.

Il intègre de différents départements concernés (R&D, production, industrialisation et marketing) dans une fonction, de plus toutes les tâches sont réalisées simultanément avec toutes les compétences et les ressources nécessaires pour le développement d'un nouveau produit.

Le modèle interactif permet à l'entreprise de réduire la durée du processus ainsi qu'une forte réactivité par rapport à son environnement.

Le processus commence par la recherche fondamentale qui développe des idées dans des universités, dans des laboratoires et centres de recherche ou dans les entreprises qui ayant une fonction R&D, la recherche appliquée (développement des connaissances pour résoudre des problèmes pratiques), se sert cette invention pour développer des solutions pratiques puis intervient l'étape de développement des prototypes en matière de produit nouveau qui englobe aussi tous les essais techniques pour optimiser l'offre, ensuite une production massive est

développée. Enfin l'innovation une fois mise au point doit être adoptée et appropriée par le système social.

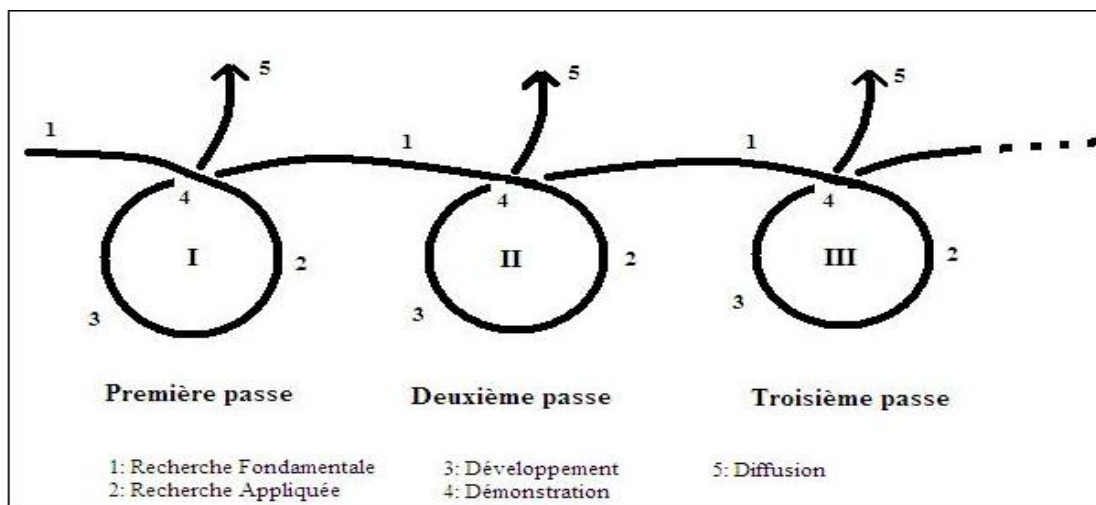


Figure n°08: Le modèle tourbillonnaire.

Source : réalisé par nous même à partir de : LOILIER.T, TELLIER.A, **Gestion de l'innovation**, France, 1999, P.33.

Ce modèle met en lumière deux caractéristiques sont la participation de tous les acteurs responsables dans le processus de l'innovation et l'importance de l'acceptabilité de la nouveauté par la société.

Les deux modèles précédents se retrouvent dans un modèle fermé ou classique voit que l'entreprise est une boîte noire pour transformer des idées aux nouveaux produits, elle néglige son environnement et elle ne prend pas en compte les besoins des clients.

3.3-L'innovation ouverte:

L'innovation telle qu'elle est analysée dans les deux modèles précédents est souvent considérée comme une activité devant être gérée en interne du fait que sa source des idées nouvelles est R&D.

Cependant, depuis quelques années l'innovation devient de plus en plus ouverte parce que les entreprises avaient constaté que leurs partenaires extérieurs peuvent aussi être des sources d'inspiration en matière d'innovation.

A ce propos pour l'OCDE, même si la R&D conserve son importance primordiale, de nombreuses entreprises très innovantes ne mènent aucune activité de R&D, les entreprises doivent ouvrir leurs réseaux et collaborer⁴⁴.

⁴⁴ Rapport au ministère sur la stratégie de l'OCDE pour l'innovation, **Mobiliser l'innovation pour affermir la croissance et relever les défis planétaires et sociaux, principales constatations**, mai 2010, P.7.

Cela suppose une nouvelle forme organisationnelle et un nouveau management. En effet, l'exploitation et l'exploration de la technologie sont au cœur de ce modèle.

Ce sont deux différentes capacités, la capacité d'exploration découle de la capacité d'exploitation⁴⁵.

➤ **La capacité d'exploitation de la technologie:**

Cette capacité entraîne une entreprise vers une efficacité opérationnelle caractérisée par la satisfaction d'une nouvelle clientèle, elle se pratique par :

-La mise en œuvre de nouvelles entités, de nouvelles organisations s'appuyaient sur la connaissance interne exemple de Google.

-La cession de la propriété intellectuelle consiste à l'octroi des licences pour des partenaires externes afin d'en tirer profits et d'exploiter leurs savoir faire.

-La participation des salariés vise à inciter et à utiliser les connaissances qu'ils produisent, cela exige de prendre en compte leurs idées.

➤ **La capacité d'exploration de la technologie:**

Cette capacité engage une organisation vers une flexibilité à travers le développement de nouvelles configurations en termes de produit, marché, technologie et d'organisation qui permettent la satisfaction des clients de domaine, comme l'implication des clients et l'externalisation de la R&D ou encore l'acquisition de la propriété intellectuelle.

4- La protection et la mesure de l'innovation :

La protection et la mesure de l'innovation sont deux éléments très importants pour une entreprise.

4.1-La protection de l'innovation:

La protection de l'innovation consiste à protéger les nouvelles inventions qui entrent dans le circuit économique. Cela se fait auprès de l'Institut National pour la Protection de l'Industrie une demande de dépôt de brevet.

Le brevet est un titre de propriété industrielle qui est délivré au déposant d'une invention et qui la rend officielle : il confère une exclusivité d'exploitation temporaire c'est-à-dire le brevet n'est valable que pour une durée déterminée pendant cette durée est interdit d'exploiter l'invention sans autorisation par un autre que le détenteur du brevet. Il existe aussi d'autres moyens tels que le dépôt de modèle ou de design, le dépôt de marque, le dépôt de logiciel, Ces titres protègent de la contrefaçon, aussi l'innovation peut se protéger par le secret de l'entreprise.

⁴⁵ BOUZID.Inès, op.cit, P.44-47.

4.2-La mesure de l'innovation:

Afin de mesurer et de comparer les performances nationales d'innovation des pays et même des entreprises, il faut utiliser des indicateurs.

Indice Mondial de l'Innovation est un indice qui classe les pays au monde, il englobe plusieurs indicateurs, Ces indicateurs sont classés en « input » et « output ».

- **Les indicateurs « inputs » :** concernent, le nombre de diplôme d'enseignements supérieur par rapport à la population, dépense en R&D, dépense dans les TIC,...
- **Les indicateurs « outputs » :** concernent, le chiffre d'affaire réalisé avec les produits nouveaux, nombre de brevets, marques, modèles,...

Dans une entreprise pour mesurer l'innovation il faut prendre en compte trois parties ⁴⁶:

La culture d'innovation dans l'entreprise qui engendre les idées et l'investissement (matière première de l'innovation), le processus par lequel passent les idées (la mécanique de transformation des idées en résultats opérationnels) et les résultats obtenus.

Les entreprises et les Etats peuvent utiliser un tableau de bord d'innovation puisque c'est un ensemble d'indicateurs, dans le but de mesurer les performances d'une entreprise ou d'un pays en matière d'innovation.

Un tableau de bord englobe deux familles d'indicateurs sont :

- **Les indicateurs de pilotage:**
Mesurent le niveau de réalisation d'objectifs stratégiques fixés.
- **Les indicateurs de suivi:**
Mesurent le niveau de réalisation d'objectifs opérationnels.
Il y'a trois types d'indicateurs dans chaque famille:
 - **Moyens:**
Moyen mis en œuvre en soutien à l'innovation.
 - **Activités:**
Efforts des différents opérateurs en termes d'innovation et R&D.
 - **Résultat:**
Conséquence de l'innovation sur l'entreprise et sur l'économie en général.

Donc, nous pouvons dire que la réussite du processus d'innovation réside principalement dans la capacité de l'entreprise à transformer ses idées nouvelles en succès.

⁴⁶ [http://lecercle.lesechos.fr/entrepreneur/tendances-innovation/221157410/surmonter-probleme-mesure-linnovation\(03-03-2013\)](http://lecercle.lesechos.fr/entrepreneur/tendances-innovation/221157410/surmonter-probleme-mesure-linnovation(03-03-2013))

Ainsi, le succès d'une entreprise ne dépend pas seulement de la performance technologique, mais encore de la manière dont elle va gérer sa capacité à innover.

Conclusion:

D'après ce chapitre, nous concluons que l'innovation est un domaine très vaste, il est évident que l'innovation est un phénomène complexe, difficile à maîtriser et qui est devenue au fil de temps une composante obligatoire du comportement de chaque entreprise, ainsi le développement de nouvelles connaissances. Donc l'innovation détermine ou bien s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise.

Introduction :

L'économie actuelle est fondée sur la connaissance, provient d'un choc et d'une étroite tendance relative à l'accroissement de la part du capital intangible (éducation, formation, capital humain, R&D,...) et la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication cette relation a modifié considérablement les sources et la vitesse de l'innovation et du changement technologique. Selon le manuel d'OCDE (1997)¹ : « La recherche sur l'innovation a mis en relief un point capital, à savoir que la plus grande des connaissances essentielles, en particulier des connaissances technologiques, n'existe pas sous forme écrite », la volonté d'innover et le choix d'une stratégie d'y parvenir sont des conditions nécessaires mais non suffisantes. Le processus d'innovation doit être ensuite géré au sein de l'entreprise, à la fois par la mise en place de structures organisationnelles et de gouvernance adaptées et la mobilisation des compétences des acteurs concernés.

Dans ce chapitre, nous allons présenter le management de l'innovation, ses outils et techniques et les impacts du management de l'innovation sur les organisations.

Section 1 : La présentation du management de l'innovation

Le management de l'innovation s'articule autour de plusieurs dimensions à savoir les structures plus adaptées pour l'innovation, la gestion des connaissances et des compétences clés dans l'organisation.

Cette section est consacrée pour étudier le management de l'innovation, la structure organisationnelle favorisant l'innovation, la relation entre l'innovation et le management des connaissances et des compétences, les étapes principales du processus d'innovation, les outils et les techniques du management de l'innovation.

1-Définition et la mise en place d'une structure favorisant le management de l'innovation :

Le succès d'une innovation n'est pas déterminé seulement par les potentielles technologiques d'une entreprise, mais aussi par ses autres ressources : humaines, organisationnelles, financières peuvent garantir le succès de son innovation. C'est la façon dont une entreprise gère son processus d'innovation qui la rend innovante. Pour cela les ressources humaines jouent un rôle très important dans le management de l'innovation.

¹ JAKOBIAK. François, **L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter et l'utiliser**, Edition d'Organisation, Paris, 2006, P.153.

1.1-Définition du management de l'innovation :

GALAMBEAUD. Bernard définit le management comme suit : « Manager, c'est obtenir d'autrui qu'il adopte un comportement professionnel qu'il n'adopterait pas spontanément »².

Plusieurs auteurs font la différence entre management et la gestion : on gère des choses et on dirige (manage) des personnes.

L'école classique (TAYLOR, FORD, FAYOL, WEBER) voit que le management est une science universelle en cherchant la meilleure façon de manager, alors que d'autres théoriciens, dont MINTZBERG voit que le management est un art complexe où coexistent de multiples pratiques déterminées par de nombreux facteurs.

Selon FERNEZ-WALCH.S, ROMON.F, le management de l'innovation est un ensemble des actions et des choix effectués par une entreprise pour favoriser l'émergence, décider du lancement, et mener à bien ses projets d'innovation³.

Ainsi, c'est une discipline qui offre aux dirigeants d'entreprise le soutien adéquat pour faire face à la complexité et à l'incertitude inséparable à l'effort d'innovation.

Ou bien c'est la mise en œuvre des outils et techniques et dispositifs au développement d'innovations

Le management de l'innovation consiste aujourd'hui non seulement à conduire à bonne fin chaque projet d'innovation, mais aussi à « définir les axes de l'entreprise, à faire émerger les idées innovantes, à constituer (en amont des projets de lancement des produits nouveaux et de mise en place des procédés nouveaux) les ressources technologiques et marketing qui les alimenteront, à effectuer le choix des projets à lancer, à superviser leur réalisation »⁴.

Ce domaine a connu récemment des évolutions majeures, car des innovations de plus en plus nombreuses résultant de la combinaison de compétences variées, dont beaucoup ne sont pas maîtrisées au sein d'un réseau permettent de rassembler toutes les capacités nécessaires et intégrer efficacement ces apports divers.

Donc, le management de l'innovation est la mise en œuvre des techniques et dispositifs de gestion destinés à créer les conditions les plus favorables au développement d'innovations, les actions et les décisions du management de l'innovation, de déploiement à plusieurs niveaux de responsabilités de l'entreprise.

² DIETRICH. Anne, PIGEYRE. Frédérique, **La gestion des ressources humaines**, Edition La Découverte, Paris, 2005, P.8.

³ FERNEZ-WALCH.S, ROMON.F, op.cit, P.93.

⁴ ROMON. F, **Le management de l'innovation : Essai de modélisation dans une perspective systémique**, Ecole centrale, Paris, 2003, P.8.

1.2- La mise en place d'une structure organisationnelle favorisant l'innovation:

Pour rendre les efforts de l'innovation naturels et efficaces, l'organisation doit s'appuyer sur une structure qui s'adapte à son processus d'innovation.

Le choix de cette structure organisationnelle est lié à de nombreux facteurs tels que le secteur d'activité, taille de l'entreprise ou le style du management, elle ne devrait pas comporter des barrières entre les différentes divisions et fonctions, afin de laisser les informations et les connaissances circuler librement.

Selon l'hypothèse de SCHUMPETER⁵, qui soutient que les grandes entreprises innoveraient plus que les PME, car les grandes entreprises disposent de ressources supérieures, peuvent se permettre de la R&D interne ou par d'autres moyens tels que les alliances technologiques, la sous-traitance et les transferts de technologies (achat de brevets, licences,...), d'avoir accès à l'information technologique, créer des partenariats avec des universités, elles doivent créer une direction du management de l'innovation qui englobe des collaborateurs de toutes les directions. Mais ces grandes entreprises peuvent être menacées par plusieurs dangers : rigidité, problèmes de communication, dureté et caractère impersonnel,

Par contre, les PME sont plus souples et entretiennent des relations plus étroites avec les clients et les fournisseurs, elles peuvent être moins liées par la tradition et les procédures et la communication est plus rapide et plus personnelle.

Les études faites sur les investissements en R&D, que les grandes entreprises qui investissent beaucoup plus en R&D par rapport aux PME, mais il ne faut pas conclure que les PME ne sont pas innovatrices.

En fait, l'importance des investissements en R&D pour l'innovation croît avec la taille de l'entreprise. En ce qui concerne les PME, les ressources autres que la R&D sont plus importantes et peuvent se regrouper en deux catégories : les innovations intéressantes les moyens de production et les innovations dans le design.

⁵Rapport présenté à la direction générale de la politique de la petite entreprise, Industrie Canada, **compétences en gestion applicables aux petites entreprises**, Keith Newton CRUISE, 30 mars 2001, P.8.

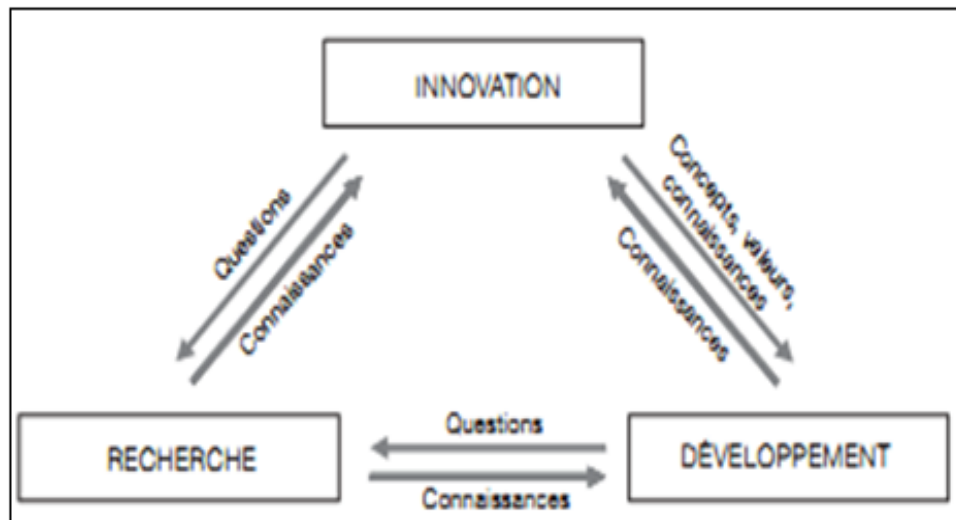


Figure n°09 : Les liens entre recherche, développement et innovation.

Source : BRUNO. Carrias, **Recrutez des docteurs pour booster votre entreprise**, Edition Eyrolles, Paris, 2009, P.19.

La recherche et développement visent deux objectifs majeurs : ouvrir des pistes de développement futur ou approfondir des points critiques pour des projets identifiés. Étendre le champ des connaissances de l'entreprise, ce n'est pas uniquement répondre à la tendance de « l'économie de la connaissance ».

En développant un corpus de savoir-faire spécialisés, l'entreprise se dote d'une partie du capital nécessaire pour :

- Mener des activités de veille et en particulier interpréter des données concernant de nouvelles avancées scientifiques, l'entreprise a besoin des experts capables de repérer les technologies émergentes applicables en interne.
- Collaborer avec des partenaires externes de haut niveau capables de proposer des innovations, l'entreprise dispose avec la R&D d'employés aptes à dialoguer avec des experts.
- Préparer des projets : avant de lancer un projet, un travail préparatoire est indispensable, requérant l'implication de collaborateurs aptes à détecter les freins et les verrous techniques suffisamment en amont.
- Proposer des concepts innovants en envisageant l'application des connaissances acquises à des problèmes spécifiques.

D'autre part, la recherche permet de mener des études à la demande d'autres services ou équipes, pour approfondir des techniques et contribuer à la conception de nouveaux produits et procédés.

Chapitre II : Le management de l'innovation

L'innovation a connu trois grandes étapes d'évolution dans les entreprises⁶ :

➤ **L'innovation « mono-étage » R&D : la maîtrise technique des ingénieurs**

L'innovation est la spécialité des bureaux d'études de R&D qui disposent des outils de la maîtrise technique.

Les objectifs d'avancée technique proviennent des améliorations demandées par les clients, des solutions aux dysfonctionnements, à la recherche de produits et services nouveaux ou différenciés, réduire les délais, les coûts et améliorer la qualité.

➤ **L'innovation marketing : la maîtrise stratégique des marketers :**

La nécessité d'anticiper et réactivité se traduit par un pilotage stratégique fondé sur deux pôles : l'intuition et la réalité externe telle qu'on aperçoit à partir des études et des analyses des marchés et la concurrence, la définition et le classement des objectifs,...etc.

➤ **L'innovation à tous les étages : la multidisciplinarité de tous les acteurs**

Elle présente une compétence d'entreprise indispensable et complémentaire des spécialistes. Elle intègre aussi l'implication et l'adaptation, compétence qu'on attend autant générale que de chaque acteur.

A partir de la dernière étape, nous constatons que l'innovation participative ou l'innovation à tous les étages, s'appuie sur les regards croisés de tous les acteurs de l'entreprise, c'est en mettant autour de la table tous les acteurs et en faisant appel à leur créativité, qu'elle réduit les distances, il n'ya pas de domaines réservé à l'exercice de l'innovation participative, correspondent aux composantes de l'activité : les produits, les services, l'organisation, le management, les métiers, les relations,...etc.

Prenant l'exemple du Google, qui a une structure organisationnelle horizontale qui écrase les hiérarchies (décentralisée) et elle facilite la communication et le partage des connaissances entre les collaborateurs, chaque projet de développement ne peut s'étaler que sur une durée maximum de 6 à 8 semaines et est pris en charge par une équipe de 6 ou 7 ingénieurs. Elle donne à ses employés 20 % de leur temps de travail à des projets qui les passionnent et qui ne sont pas forcément liés à leur travail quotidien.

La figure suivante explique la relation du management de l'innovation avec le Management technologique et le management de la recherche et développement, qui sont utilisés souvent comme synonymes ou comme des éléments complémentaires.

⁶ RAMECOURT, PONS, op.cit, P.37.

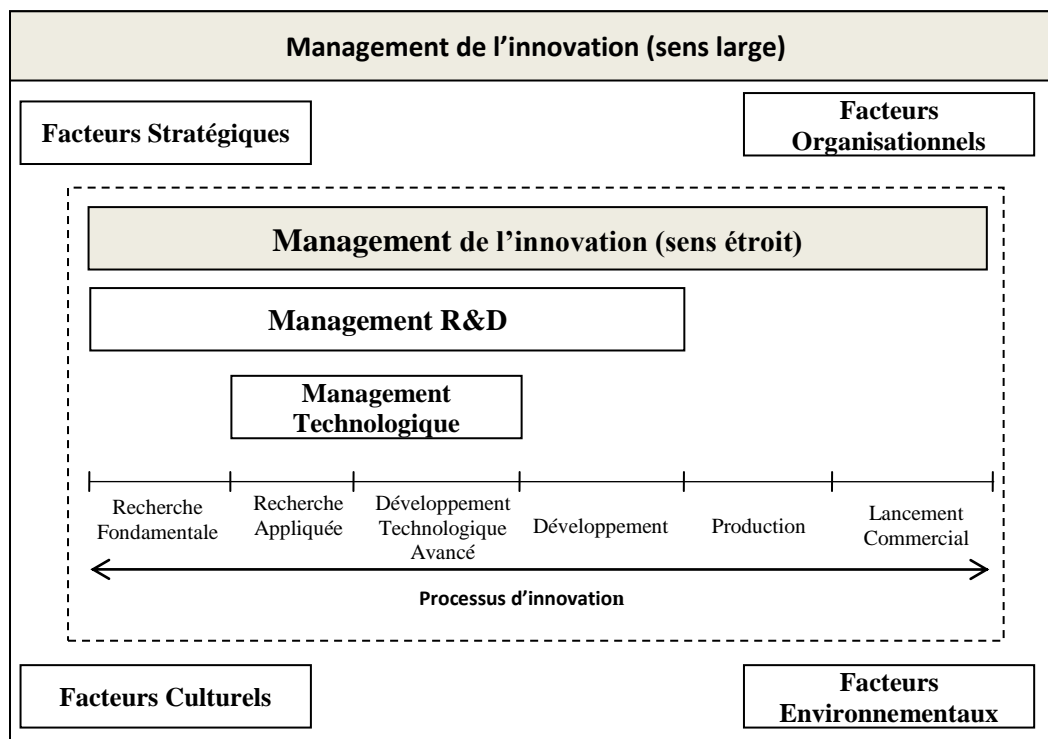


Figure n°10 : Délimitation du Management de l'innovation.

Source : SATTLER. Markus, **Excellence in Innovation Management**, Edition Gabler, Allemagne, 2009, P. 15.

Aujourd'hui, la performance industrielle passe par la capacité à anticiper ou suivre les sauts technologiques de son secteur d'activité. Un exemple parlant est celui d'IBM, une société présente sur le marché des ordinateurs depuis ses débuts et faisant aujourd'hui encore figure d'innovateur avec le succès des appareils nomades.

Le management des technologies recouvre toutes les actions permettant de :

- Recenser et évaluer les technologies de l'entreprise (quelle que soit sa nature).
- Faire le choix des technologies qu'il convient d'acquérir à court et long termes pour développer l'entreprise ou simplement l'empêcher de disparaître.

Manager les technologies est donc une opération indispensable et complémentaire aux autres approches stratégiques : stratégie financière et commerciale ou management de la qualité par exemple.

Il semble donc a priori que la capacité d'une organisation à innover soit à la cohérence entre la recherche et le développement, stratégie, structure, culture et que l'adaptabilité structurelle revêt une importance fondamentale, surtout à la lumière de l'environnement complexe et instable dans lequel évoluent les entreprises, à cet égard, la

Chapitre II : Le management de l'innovation

meilleure structure est celle qui change et renouvelle sans cesse, tout en permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Enfin, il apparaît qu'il n'y a pas une seule structure unique pour toutes les entreprises favorisant l'innovation, ainsi, la performance du management de l'innovation dans les entreprises ne relève pas uniquement du choix d'une structure organisationnelle adaptée mais également de la gestion des connaissances et des compétences.

2-L'innovation et le management des connaissances ou knowledge management :

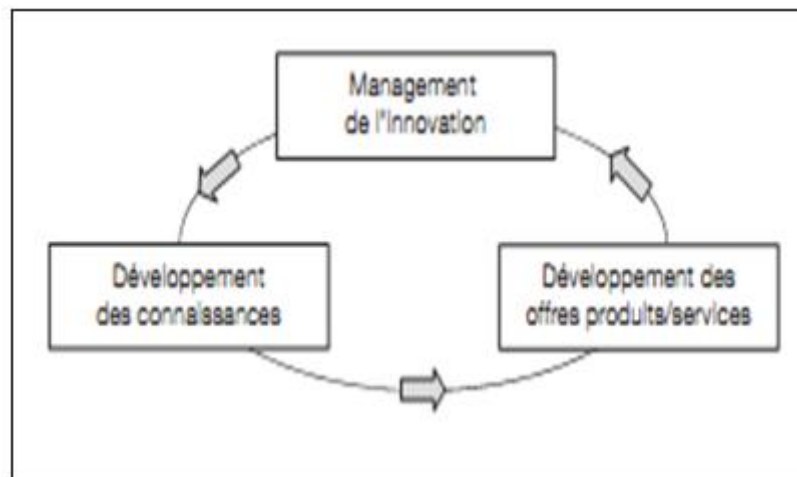


Figure n°11 : Le management de l'innovation.

Source : BRUNO. Carrias, **Recrutez des docteurs pour booster votre entreprise**, Edition Eyrolles, Paris, 2009, P.16.

RIEX définit la connaissance comme suite : « La connaissance apparaît donc comme de l'information qui a été traitée dans le cerveau d'individus par un processus d'interprétation, de mémorisation, d'apprentissage, c'est un stock d'information maîtrisée par une entité »⁷.

La différence entre ces trois mots donnée, connaissance et information est :

Une donnée c'est résulte d'une simple observation, c'est une description d'une réalité, elle ne véhicule pas un message. Elle peut être qualitative ou quantitative et sous diverses formes telles que : numériques, alphabétiques, images, ...

Une information c'est une donnée traitée par des spécialistes avec l'utilisation de leurs connaissances c'est-à-dire elle véhicule un message qui va modifier une vision du monde, qui réduit l'incertitude et qui est pertinente, prête à l'utilisation.

⁷ REIX. Robert, **Systèmes d'information et management des organisations**, Edition Vuibert, 5^{ème} édition, Paris, 2005, P. 16.

Chapitre II : Le management de l'innovation

Donc, la connaissance est l'interprétation des données, et l'interprétation de l'information constitue aussi la connaissance pour l'individu ou pour l'organisation.

Il y'a deux types de connaissances sont :

➤ La connaissance explicite est la connaissance qui peut être clairement formalisée, structurée et définie de façon systématique par le biais du langage, d'objets, de schémas, d'images,...etc. pour cette raison, elle facilement transférable à quelqu'un d'autre, elle peut aussi être individuelle ou collective, au niveau collectif, la connaissance explicite est traduite sous la forme de règles, normes, codes, procédures écrites,...etc.

➤ La connaissance tacite est un attribut personnel, c'est la connaissance produite par les expériences passées, les valeurs, l'intuition et d'autres éléments dans un contexte particulier et spécifique. Pour cette raison, elle est difficile à formaliser et partager.

Elle inclut aussi, des composants de deux domaines: technique et cognitif.

Le côté technique recouvre les aptitudes concrètes. Le côté cognitif est de nature très personnelle.

Dans la pratique, il n'est pas toujours aisé de déterminer exactement à quel moment les données deviennent informations et à quel moment l'information devient connaissance. Il vaut mieux donc mobiliser les efforts vers la capitalisation de la connaissance et de la valeur ajoutée en vue de favoriser une cohérence d'entreprise et progresser le long du continuum : données, informations, connaissances et stratégie d'entreprise.

Dans le domaine interne de l'entreprise, la gestion des connaissances est en fait de la capitalisation des connaissances. Cette capitalisation a pour but d'aider la diffusion et l'organisation de l'information au sein d'une entreprise, ou plus globalement d'une organisation.

Le knowledge management est décrit comme le processus systématique de trouver, de choisir, d'organiser, d'interpréter et de présenter l'information de manière à améliorer la compréhension des collaborateurs faisant partie d'un centre d'intérêt spécifique (Hameed, 2004)⁸.

Le management des connaissances ou knowledge management consiste à suivre une démarche stratégique pluridisciplinaire grâce à une utilisation optimale des connaissances de l'entreprise, ce management est support de l'innovation par :

Le développement de la capacité d'innovation : avoir à sa disposition l'ensemble des connaissances d'une organisation par l'intermédiaire du référentiel de connaissances et être en

⁸ BRESTONES. Daniel, ANTOINE. Said, **De la performance application au cas de l'intelligence économique (I.E) et du management des connaissances (K.M)**; ANDESE | Vie & sciences de l'entreprise, 2007/1 - N° 174 – 17, P. 182.

Chapitre II : Le management de l'innovation

contact avec les meilleurs experts par une culture du partage conduit inévitablement, si le système de gestion des connaissances fait partie de la vie intégrante de l'entreprise, à une nouvelle capacité d'innovation.

Ainsi, le développement de la capacité d'apprentissage : conséquence indirecte de la mise en place d'un référentiel des connaissances, la formation des nouveaux arrivants dans une organisation est facilitée et accélérée. De même pour les acteurs en place, la mise en commun de cours de formation en ligne par l'intermédiaire d'un référentiel des connaissances, et la possibilité d'y accéder à tout un moment, est un facteur de sécurisation tant à court terme (capacité à intégrer tout nouveau concept) qu'à plus long terme (capacité à évoluer par auto-formation).

Nous pouvons dire, que le management des connaissances est une composante du management de l'innovation.

3-L'innovation et le management des compétences :

Investir en recherche et développement apparaît comme une évidence, confirmée par l'importance des dépenses que les entreprises y consacrent.

Pourtant, c'est un investissement risqué, la production de savoir présentant des caractéristiques bien différentes de celles d'un bien ou d'un service : le savoir n'est pas un produit pour être vendu, c'est un bien toujours unique et différent du précédent, il est impossible de déterminer à l'avance son utilité, son coût final n'est jamais parfaitement connu, sa valeur est imprévisible. Cela implique de la mobilisation des compétences des différents acteurs.

nous pouvons définir la compétence comme un agencement résultant de la combinaison d'une multiple de connaissances, de savoir, d'expériences, d'expérimentations et d'aptitudes acquis au fil du temps par un individu ou une organisation.

Ou bien c'est la capacité de résoudre des problèmes professionnels dans un contexte donné.

Le management des compétences constitue un levier stratégique du développement de toute entreprise. Les entreprises qui réussiront demain seront celles qui prendront conscience de la valeur de leurs compétences, devenues ressources rares, critiques, temporaires et qui sauront faire associer leur projet stratégique avec les compétences de leurs salariés⁹.

Aussi, il consiste alors à mettre en place un processus permettant à l'entreprise de construire les qualifications nécessaires à son métier d'aujourd'hui et à celui de demain.

⁹ <http://www.lca-performances.com/formation.management.des.compétences.htm> (02-05-2013)

Chapitre II : Le management de l'innovation

Donc, Le management de compétence permet à l'entreprise de s'ajuster, d'évoluer et constitue donc une source d'innovation, d'adaptabilité et de compétitivité incontournable à sa réussite.

L'entreprise qui souhaite innover doit donc diffuser une culture du changement et d'innovation à l'intérieur de celle-ci et être capable de mettre en place une structure permettant une liberté de manœuvre pour faciliter toute créativité.

C'est ainsi que se développe des structures à l'intérieur des entreprises, comme les structures par projet, des structures matricielles, mais aussi des structures à l'extérieur des entreprises, comme les technopoles qui regroupent des équipes de recherche, des entreprises et des centres de formation pour travailler ensemble et obtenir des synergies dans les innovations.

Donc, l'innovation va souvent naître d'une rencontre de deux domaines d'activités, deux fonctions ou individus, pour cela l'entreprise doit pouvoir favoriser les échanges et les partages entre les employés pour créer un climat propice à la création de nouvelles idées, par le biais d'un transfert de connaissances par le travail en équipe de projet et par la réduction des hiérarchies (une structure horizontale). Nous constatons que la ressource humaine est un facteur clés de succès de l'innovation.

4-Les différentes étapes du management des processus de l'innovation:

Afin qu'une innovation réussisse, l'entreprise doit maîtriser son processus. Il y'a sept étapes principales sont¹⁰ :

4.1-Créer un climat organisationnel favorable à l'innovation :

Il est nécessaire pour la haute direction de soutenir les équipes du travail par des pratiques managériales favorisant, un climat qui facilite la collaboration et la création d'idées nouvelles et l'échange entre les collaborateurs, même l'origine nombreuses réussites entrepreneuriales ou bien d'une entreprise est à partir d'une idée. Et pour créer un tel climat les gestionnaires doivent adopter les pratiques suivantes :

- Développer et entretenir une culture d'innovation et placer l'innovation au cœur de la stratégie de l'entreprise
- Impliquer et engager les équipes dans la détermination des objectifs (la motivation et la responsabilité).
- Autonomie des équipes de travail (la liberté d'exprimer).
- Créer un climat de confiance et d'ouverture entre les employés.

¹⁰ https://eco.e-bourgogne.fr/IMG/pdf/les_etapes-2.pdf (02-05-2013)

Chapitre II : Le management de l'innovation

- Laisser suffisamment du temps aux équipes pour développer leurs idées.
- Encourager les débats et les échanges des idées.
- Encourager l'initiative et la prise du risque.

4.2- Création et sélection des idées :

La créativité est le point du départ de toute innovation afin de stimuler la créativité de l'entreprise doit impliquer des équipes multidisciplinaires dans des démarches spécifiques d'innovation, la créativité résulte de la rencontre de l'expertise, de compétences créatrices et d'une forte motivation.

4.3- Choisir et définir les projets :

Il s'agit de choisir stratégiquement la cible des projets d'innovation à développer afin d'y concentrer toutes les ressources ainsi de travailler sur des projets moins pertinents.

4.4- Faisabilité du projet :

Il s'agit de s'assurer si le projet est réalisable une équipe du travail réalise un montage financier du projet et une étude marketing du produits ou services, une fois le projet est validé des essais sont réalisés sur le produit.

4.5- Industrialisation :

La fabrication en petites séries (prototypes) et essais techniques et finalisation du produit, cette étape permet d'opérer si nécessaire des modifications sur le produit et de lui apporter des modifications.

4.6- Le lancement:

Pendant cette phase, il faut effectuer la présentation du produit et l'étude du marché, tous les moyens doivent être en œuvre pour optimiser la mise en valeur de l'innovation proposée.

4.7- Le contrôle:

Pendant chaque étape de processus l'analyse est importante pour évaluer leurs résultats afin de suivre l'étape suivante ou non à partir de l'élaboration des tableaux de bord.

Une fois que le produit est mis sur le marché, l'entreprise le suit et écoute ses clients pour prendre des décisions correctives sur le produit, donc le processus de l'innovation sous forme d'une double boucle.

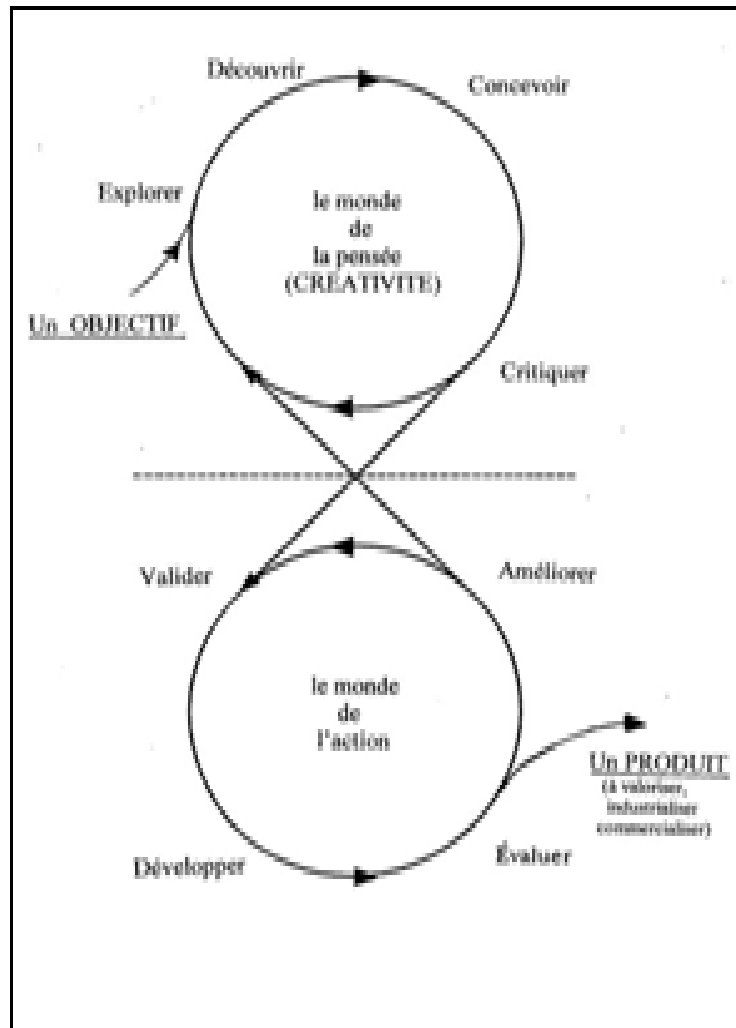


Figure n°12: Le processus d'innovation.

Source¹¹.

Les dirigeants doivent aussi défendre, protéger les idées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise et suivre le contrôle du produit sur le marché.

La chrono-compétition souligne le rôle du temps dans l'innovation. Il est question pour l'entreprise de concevoir, développer, fabriquer et mettre sur le marché les innovations dans des délais inférieurs à ceux des concurrents. Le temps devient l'axe majeur de la gestion du rythme des innovations. L'enjeu principal est d'être le premier sur le marché et ainsi bénéficier des avantages.

Toutefois, la réduction du délai de développement d'un nouveau produit n'est obtenue qu'au prix d'une augmentation significative du coût de l'innovation. Ainsi, plus le délai est court, plus le seuil de rentabilité d'une innovation est plus élevé et plus l'entreprise doit minimiser les ressources dédiées.

¹¹ <http://www.industriennale.fr/archives/87> (02-05-2013)

5- Les outils et les techniques du management de l'innovation :

Les techniques d'organisation et les outils de travail permettent à une entreprise d'optimiser sa capacité à innover.

Le management de l'innovation utilise des outils et méthodes multiples :

- Les outils d'identification des besoins.
- Les outils de créativité.
- Les outils de résolution des problèmes.
- Les outils de qualité.
- Les outils de diagnostic.

Nous allons définir quelques outils du management de l'innovation :

5.1- Brainstorming :

C'est une technique de créativité permettant à une équipe du travail dans le cadre de réunion de produire un maximum d'idées dans un minimum du temps sur un sujet donné.

Elle est aussi, une méthode qui permettant de générer des idées en équipe, utilisée comme technique de résolution de problèmes ou d'identification des causes.

5.2- Benchmarking (étalonnage):

C'est une étude comparative et un outil permettant d'étudier les techniques de gestion et les modes d'organisation des autres entreprises. Ainsi, pour retirer le meilleur processus pour l'étudier et l'adapter par l'entreprise.

XEROX. Rank, pionnier dans le domaine, définissait le benchmarking comme « un processus continu et systématique de mesure des performances, des produits, des méthodes et des services, par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et des entreprises reconnues comme leaders mondiaux permettant de s'assurer une supériorité »¹².

5.3- La veille stratégique :

Elle désigne l'effort que fait l'entreprise pour être à l'écoute prospective de l'environnement (non pas en calculant des prévisions statistiques mais en collectant des informations à caractère anticipatif)¹³.

La veille stratégique englobe les différentes veilles : concurrentielle, commerciale, environnementale, juridique, technologique, financière, sociétale,...

¹² ETTORCHI-TARDY. A et [al], **Le benchmarking : une méthode d'amélioration continue de la qualité en santé**, CNAMTS | Pratiques et Organisation des Soins, 2011/1 - Vol. 42, P. 39.

¹³ CORINE, op.cit, P. 56.

5.4- L'intelligence économique :

Elle peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation de l'information utile aux acteurs économiques des diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coûts¹⁴.

L'intelligence économique est une démarche organisée par le management stratégique de l'entreprise.

Nous constatons, que les entreprises ne mobilisent pas uniquement la recherche et développement, aussi elles doivent créer un climat et une structure qui favorisent l'innovation et elles doivent créer un réseau d'innovation avec tous les acteurs à travers une culture du changement et d'innovation à l'intérieure de ces dernières, faire mobiliser les connaissances et les compétences et des outils que nous avons cité afin de réduire l'incertitude, donc le management de l'innovation est un domaine pluridisciplinaire, se pratique à tous les niveaux de l'entreprise.

Section 2 : Les impacts du management de l'innovation sur les organisations

Dans un contexte concurrentiel et face aux changements de l'environnement, les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation qui essentielle pour assurer leur croissance et leur développement, en effet, grâce à l'innovation les entreprises peuvent garantir la pérennité, la croissance, la compétitivité durable, l'amélioration des technologies utilisées, de nouvelles barrières à l'entrées pour de nouveaux concurrents et leurs développement durable.

Dans cette section, nous allons voir quelques impacts de l'innovation sur les organisations tels que la pérennité, la croissance, la compétitivité, le développement durable des entreprises et le développement de ses technologies utilisées dans leurs fonctionnements.

1-La survie et la croissance de l'entreprise :

L'origine de toute entreprise est à partir d'une idée qui se traduit en innovation et puis se développe en nouveaux produits ou services, après la commercialisation de ses derniers sur le marché l'entreprise réalise des profits, souvent la création d'une entreprise commence par une petite taille qui se développe en moyenne et grande entreprise à partir de réinvestir de ses profits réalisés pour garantir sa survie avec la diversification de sa gamme de produit ou d'investir dans d'autres secteurs d'activité.

¹⁴ CORINE, Ibid, P. 58.

Chapitre II : Le management de l'innovation

La croissance d'une entreprise peut être interne (à partir de ses propres ressources) ou externes (à partir des ressources externes), cette croissance peut se mesurer par plusieurs indicateurs tels que la taille de l'entreprise, les résultats réalisés et les moyens de production.

La figure suivante explique l'influence de l'innovation sur les indicateurs de la croissance et la façon dont elle contribue à l'augmentation et l'amélioration de ces derniers :

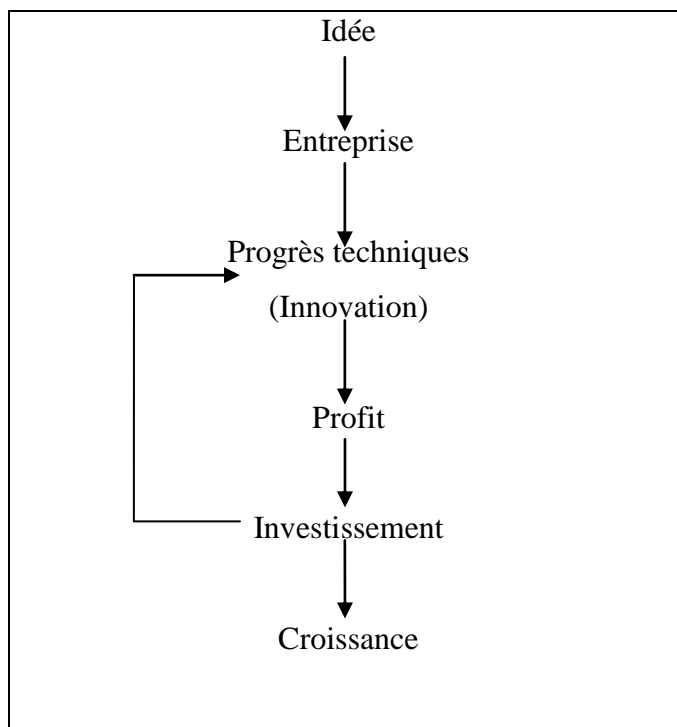


Figure n°13 : Le cercle vertueux d'innovation, de la survie et de la croissance de l'entreprise.

Source : réalisé par nous même.

A partir de cette figure, on peut dire que l'innovation permet à l'entreprise d'augmenter sa taille et ses capacités de production.

Enfin, nous concluons que l'innovation favorise la croissance et garantit la pérennité des entreprises car elle permet de dégager des profits et d'investir davantage mais aussi de proposer des produits nouveaux et de mieux répondre aux attentes des clients.

2-La compétitivité de l'entreprise :

La compétitivité est un concept qui exprime les performances à long terme de l'entreprise, certains auteurs définissent une entreprise compétitive comme une entreprise qui ne se met pas en risque et sait combiner l'efficacité et l'efficience.

Selon MARTINET (1984), a défini la compétitivité comme « l'aptitude à soutenir durablement la concurrence. L'entreprise possède un ensemble de capacités qui l'autorise

Chapitre II : Le management de l'innovation

selon le cas à entrer, se maintenir ou se développer dans un champs concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptible de s'opposer à (ou entrer en lutte) ses objectifs, ses projets et ses opérations »¹⁵.

Cette définition, nous indique que chaque entreprise, qui cherche à être compétitive, doit posséder un certains nombre de capacités et d'atouts liées à la compétitivité sont :

-La flexibilité ou la souplesse managériale pour s'adapter aux changements de l'environnement.

-La gestion de la qualité dans le but de fournir des biens et services de qualité par la mise en place d'un système qui permet de satisfaire et de fidéliser les clients.

-La veille stratégique, l'intelligence économique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

-La gestion des compétences et des connaissances.

-La culture de l'entreprise.

Il y'a deux types de la compétitivité sont :

➤ **La compétitive- prix :**

Elle reflète la capacité de l'entreprise à conquérir des parts de marché en offrant un bien ou un service avec un prix plus faible que les concurrents et une qualité identique, donc la compétitivité-prix porte évidemment, sur tous les facteurs qui influencent directement et forment le prix d'un bien ou d'un service.

➤ **La compétitivité hors-prix (structurelle) :**

Elle repose sur la capacité de l'entreprise à offrir des produits différenciés par qualité vis-à-vis des produits des concurrents, par l'innovation ou encore par l'ajout d'un service gratuit à ses produits, cela lui permet d'augmenter la demande pour ses produits à prix constants.

Ces deux types de la compétitivité sont complémentaires, certaines entreprises mettent l'accent sur l'une que sur l'autre à un moment donné.

En effet, l'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. Ainsi, l'innovation permet aux entreprises d'augmenter leur productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services et de développer des compétences.

L'innovation avec ses différentes formes favorise la compétitivité des entreprises, l'innovation de procédé est synonyme de gains de la productivité et l'innovation

¹⁵ KHAMASSI. F.EL Efrif, HASSAINYA. J, **Article sur analyse de la compétitivité de l'entreprise et les produits agro-alimentaire : pertinence et apport de l'approche filière**, institut national agronomique de Tunisie, Tunis, 2001, P.224.

Chapitre II : Le management de l'innovation

organisationnelle est favorable à l'augmentation de la productivité, ce qui traduit une amélioration de la compétitivité-prix.

Être compétitif, c'est donc être capable de s'approprier efficacement les dernières compétences technologiques. C'est aussi faire en sorte de maîtriser de futures compétences technologiques qui feront la performance de demain, c'est-à-dire l'innovation technologique peut procurer à l'organisation une compétitivité hors-prix par la différenciation de ses offres.

Donc, Les entreprises recherchent des innovations sous toutes leurs formes car elles leur permettent d'accroître leur compétitivité soit par une meilleure maîtrise des coûts, soit parce qu'elles disposent d'un monopole (temporaire ou durable) sur le marché.

3-Le développement durable au sein de l'entreprise :

Le développement durable (DD) aujourd'hui est un projet du management, il semble d'être comme le mot de passe de toutes les sociétés, le DD relie trois piliers sont : l'économie, la société et l'environnement.

Le développement soutenable est le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité pour les générations futures de satisfaire leurs besoins¹⁶.

Le DD constitue donc une notion portée à l'intérêt général, mais sa mise en œuvre au sein des entreprises est primordiale et difficile au même temps dans le sens d'anticiper, d'expérimenter et d'entreprendre sera crucial afin d'appréhender les enjeux du DD.

Pour s'inscrire dans une démarche du DD, certains principes devront être menés et acceptés à savoir :

- L'entreprise doit évoluer sa vision à court terme qui consiste à procurer plus de bénéfice en traçant une vision à long terme.
- Elle doit être conforme aux règles de l'information caractérisée par la transparence, la richesse et la fiabilité.
- Elle doit prendre en considération toutes les parties prenantes (consommateurs, fournisseurs, sous traitants,...) et qui ont le droit de participer à la gestion de l'entreprise.
- L'entreprise doit être responsable et prendre en compte la politique de DD.
- Elle doit avoir le sens d'équité entre l'ensemble des acteurs et des parties prenantes qui la compose.

Toute entreprise qui décide de s'engager dans un contexte du DD, est consciente de la nécessité d'avoir la volonté de réagir différemment et de ne pas avoir comme unique objectif le profit, mais ses décisions et ses activités seront prises au profit à la fois de la société et de

¹⁶ JOUNOT. Alain, **Le développement durable : 100 questions pour comprendre et agir**, Edition Afnor, 2004, P.3.

Chapitre II : Le management de l'innovation

l'environnement d'une manière à baisser les impacts engendrés sur l'environnement et la société, et de prendre en compte les exigences des parties prenantes.

Ainsi, toute entreprise cherche à maximiser son profil, grâce à l'innovation soit par un lancement du nouveau produit ou par l'amélioration du procédé ou du produit, donc l'innovation peut être une source de la destruction ou de la protection de l'environnement.

Pour cela, l'innovation est un concept indispensable pour une démarche du DD, grâce à l'innovation, cela implique que l'innovation est mise dans le but de diminuer ou d'éliminer les aspects environnementaux causés par l'activité de l'entreprise.

Prenant un exemple d'un produit polluant, dans un moment donné l'entreprise a décidé d'être responsable envers les effets qu'elle provoque selon les normes pour être certifiée par les organismes internationaux, pour cette raison, elle doit se baser sur l'innovation par la modification de ses produits ou procédés existants déjà, ou bien par la mise en place de nouveaux produits ou procédés à partir d'une nouvelle technologie comme le traitement des déchets, nouvelles sources d'énergie, ..., tel que l'automobile c'est une innovation qui réduit les distances en gagnant plus du temps mais elle pollue l'air, pour cela il y'a une autre innovation qui modifie la première par l'utilisation de nouvelles sources d'énergies telles que l'énergie solaire et l'électricité.

On déduit, que la survie de la société dépend de celui des entreprises, et la pérennité de ces entreprises dépend de ses capacités à entraîner un développement à long terme, et ce développement dépend de son habilité à créer et à lancer des nouveaux produits (ses innovations), donc l'innovation au cœur du développement durable.

4-La recherche et développement au sein de l'entreprise (Le développement de la technologie utilisée):

La technologie occupe une place croissante dans les interrogations de la science économique, l'innovation est l'un des facteurs qui stimule le développement de technologies et une flexibilisation des processus de production, c'est-à-dire, à partir des inventions traduites en innovations soit par des produits (biens et services) ou par des procédés se trouve l'essor des technologies qui sont de plus en plus en développement telles que l'internet, le téléphone mobile,....etc.

Les financements sont de plus en plus lourds tendent à orienter les entreprises vers une stratégie interactive d'innovation qui suppose que l'entreprise établisse de nouvelles relations avec son environnement (fournisseurs, clients,..), afin de constituer un véritable réseau d'innovation.

Chapitre II : Le management de l'innovation

Ainsi, la maîtrise de l'innovation permet à certaines entreprises de pénétrer le marché alors que d'autres disparaissent faute d'avoir su se moderniser. Le degré d'innovation d'un secteur conditionne donc le niveau des barrières à l'entrée de nouveaux concurrents.

Nous concluons de cette section, que le management de l'innovation est au cœur de la stratégie de l'entreprise pour faire face à l'intensification de la concurrence et aux évolutions perpétuelles du marché. Cela se traduit par la volonté de maintenir et d'augmenter les parts de marché, la réduction des coûts et d'une plus grande flexibilité de la production.

Toutefois, ce processus d'innovation engendre des contraintes d'ordre financier, technique,...etc.

Conclusion :

L'innovation peut intervenir dans n'importe quel secteur de l'économie et de la société, l'innovation dans les modes de vie, dans les comportements, dans les produits, dans les services, dans les modes de distribution à fin d'assurer une certaine pérennité et de survivre et de se développer, elle doit créer de la valeur et d'innover dans tous les aspects de leurs organisations, soit dans leurs gestions, leurs processus, leurs produits et services, même dans la commercialisation de ses produits. Pour cela, des pays et des entreprises accordent une importance primordiale pour une culture et stratégie d'innovation et mettre en place des structures flexibles dans le but d'aboutir à des résultats exploitables.

Introduction :

Les chapitres précédents de la théorie, nous ont permis d'avoir une vision globale sur le management de l'innovation tel qu'il est pratiqué par les entreprises.

Cela nous permettra à présent, de passer au cadre pratique de ce mémoire sur lequel nous tenterons d'examiner la pratique du management de l'innovation au sein de l'entreprise Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

A cet effet, nous avons organisé ce chapitre en deux sections, la première portera sur la présentation de l'organisme d'accueil Cevital Agro-Industrie de Bejaia, la seconde section soutiendra le management de l'innovation, après avoir fait des entretiens libres avec quelques directions que nous jugeons utiles à notre thème et l'analyse des réponses obtenues par le questionnaire distribué à un échantillon de dix directions qui est constitué des responsables et des directeurs (échantillon de vingt cinq personnes).

Section 1 : Présentation de l'entreprise Cevital Agro-Industrie de Béjaia

Cevital SPA au capital social de soixante huit (68) milliards de DA, a été créée avec des fonds privés en 1998, Elle est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huiles brutes sur le marché algérien. Elle a pour actionnaires principaux, Mr ISSAAD REBRAB et fils.

Cevital contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits, son effectif actuellement est à plus de 4379.

Dans la présente section, nous allons présenter la situation géographique, missions, objectifs et les facteurs clés du succès de Cevital, la gamme de produit, les capacités de production et l'évolution des ventes.

1-La situation géographique, missions et objectifs de Cevital Agro-Industrie :

Cevital Agro-Industrie est l'une des grandes entreprises en Algérie.

1.1-La situation géographique :

Le complexe Cevital est implanté au nouveau quai du port de Bejaia, à 3 km sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26 et une superficie de 45000 M². Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique. En effet, elle se situe très proche du port et de l'aéroport de Bejaia.

1.2- Les missions et objectifs :

L'entreprise a pour mission principale de développer la production, d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser.

Les objectifs visés par Cevital peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.
- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production.

1.3- Les facteurs clés de succès de Cevital :

Ceux ci sont au nombre de sept (07) tels que énoncés par le fondateur de l'entreprise :

- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée.
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués.
- L'attention accordée au choix des hommes et des femmes.
- À leur formation et au transfert des compétences.
- L'esprit d'entreprise.
- Le sens de l'innovation.
- La recherche de l'excellence et la fierté et la passion de servir l'économie nationale.

2-La gamme de produit et les capacités de production :

Cevital Agro-Industrie est composée de plusieurs unités de production telles que: Une raffinerie d'huile, une raffinerie de sucre, une margarinerie, une unité de fabrication et de conditionnement de boisson rafraichissante sans alcool, une unité de conditionnement d'eau minérale, une conserverie, des silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire.

2.1-La gamme des produits de Cevital :

Parmi les stratégies de Cevital Agro-Industrie la stratégie de diversification.

➤ Le sucre :

Sucre cristallisé c'est un produit au grand public disponible en formats 1Kg, 5Kg, 50Kg et en vrac.

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise Cevital Agro-Industrie de Bejaia

Pour répondre aux attentes des clients industriels, le sucre liquide 100% saccharose et inverti destiné essentiellement à l'industrie des boissons, des glaces, biscuiteries et confiseries.

Avantages d'utilisation des sucres liquides :

- Gain de prix ;
- Déchargement aisé (citerne muni d'une pompe de 20 M³/H et un tuyau flexible alimentaire de 6-8 mètres) ;
- Réduction de la manutention et des aires de stockage ;
- Gain de temps de production (pas de fonte de sucre ; gain d'énergie et d'eau traitée, pas de pasteurisation du sirop (sucre liquide étant prêt à l'emploi, pasteurisé)) ;
- Concentration homogène en tout point du volume du sucre liquide ;
- Disponibilité du produit et des citernes routières ;
- Moins de pertes ;
- Possède environ 10% en plus de pouvoir sucrant que le saccharose pur.

➤ **Les huiles :**

Elio est une huile élaborée avec des huiles 100% végétales et sans cholestérol. Existe en formats 1L, 2L et 5L.

Fleurial est 100 % tournesol. Elle est pure, légère et digeste extraite des graines de tournesol, sans cholestérol, riche en vitamine E, A, D et en acides gras essentiels.

Elle est conditionnée dans des bouteilles pratiques et ergonomiques et disponibles en plusieurs formats : 1L, 1.8L et 4L.

➤ **Les margarines:**

-La Parisienne est la margarine de feuilletage, elle existe en format 500g.

-Medina est élaborée avec des huiles 100% végétales finement sélectionnées et enrichie en vitamines A, D et E, elle existe en formats 500g, 900g et 1.8Kg.

-Matina est aussi une source de vitamines A, D et E. Elle est le mélange de beurre et de margarine, avec moins de cholestérol et en format 400g.

➤ **Les boissons :**

Consiste de l'eau et de jus.

- Gamme produit jus (Tchina) :

- Orange
- Mandarine
- Cocktail exotique
- Orange pêche
- Citron

Il existe en formats : 2L, 1,25L, 33 Cl.

L'eau minérale LLK, Elle existe en formats 0.5L, 1L et 1.5L

➤ **Les conserves :**

Consiste de tomates, confitures et de harissa.

-Concentré de tomates :

- Conditionné dans des boites métalliques
- Concentré de tomate 22% 1/2 équivalent à 400 gr.
- Concentré de tomate 22% 4/4 équivalent à 800 gr.
- Double concentré de tomate 28% 4/4.
- Double concentré de tomate 28% 1/2.
- Harissa 1/2. Harissa 4/4.

-Confitures :

- Conditionnée dans des boites métalliques
- Abricot 4/4 équivalent à 900gr
- Abricot 1/2 équivalent à 450gr



Figure n°14 : La gamme des produits du Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

Source : entreprise (SPA) Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

Aussi, Cevital répond aux attentes des industriels selon les quantités demandées et des produits à la carte c'est-à-dire elle fabrique des produits selon les conditions des industries ou bien de produire pour des clients spécifiques.

Le sucre, les huiles et les margarines de Cevital sont des produits dont le système qualité de fabrication est certifié ISO 22000 par le bureau VERITAS Certifications.

2.2-Les capacités de production :

Le tableau suivant exprime les capacités de production de Cevital Agro-Industrie de Béjaia.

Tableau n°04 : Les capacités de production des unités de Cevital agro-industrie (2008).

Unité	Capacité
Une raffinerie d'huile	570 000 t/an
Une margarinerie	180 000 t/an
Une raffinerie de sucre	2 000 000 t/an
Une unité de sucre liquide	210 000 t (matière sèche/an)
Une unité de conditionnement d'eau minérale Lalla Khedidja	3 000 000 bouteilles/jour
Une unité de productions de boissons rafraichissantes sans alcool Tchina	600 000 bouteilles/heure
Une conserverie de tomates et de confiture de fruits	80 t/jour
Des silos portuaires	182 000 tonnes

Source : entreprise (SPA) Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise Cevital Agro-Industrie de Bejaia

Voici la liste de quelques concurrents de Cevital Agro-Industrie :

Cogb/Labelle

Safia/Cogral

Zinor/Prolipos

Coca Cola

Pepsi

Nestle Waters

Hamoud Boualem

Afia/Savola

Guadouche Boualem

.....etc.

3-L'évolution des ventes :

Les tableaux suivants et le diagramme en bâtons expriment l'évolution des ventes dans le marché national et international durant les années 2010, 2011 et 2012.

Tableau n°05 : Réalisations des ventes marché national par année 2010-2011-2012.

Famille	Volumes: TONNE			CAHT		
	Année2010	Année2011	Année2012	Année2010	Année2011	Année2012
EAUMINERALE	176 961	196 212	252 355	1 790 799 648	2 103 820 662	2 865 958 028
HUILE	338 846	374 407	407 385	35 047 716 187	46 057 256 607	50 089 502 176
MARGARINE	50 974	38 619	45 080	596 5747 279	6 182 231 042	7 063 500 990
SUCRE	943 370	961 193	1 181 497	59 190 197 065	66 251 874 119	86 100 019 892
Total général	1 510 150	1 570 431	1 886 318	101 994 460 179	1 205 95 182 430	146 118 981 087

Source : entreprise (SPA) Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise Cevital Agro-Industrie de Bejaia

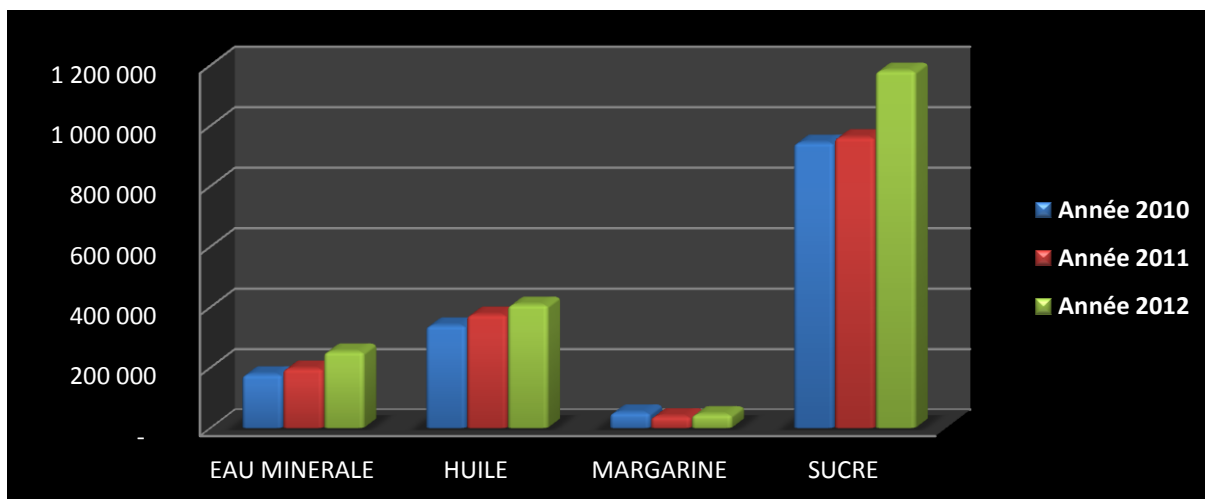


Figure n°15 : Diagramme en bâtons des réalisations des ventes marché national par année 2010-2011-2012.

Source : entreprise (SPA) Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

À partir du diagramme en bâtons et le tableau précédents, nous remarquons qu'effectivement les ventes des produits de Cevital sont en évolution pendant les années 2010, 2011 et 2012 sauf la margarine dont les quantités vendues a connu une baisse en 2011 mais le CAHT reste en croissance, cette dernière est due à l'augmentation des prix de la margarine à cause de l'augmentation des prix des matières premières .

Tableau n°06 : Réalisations des ventes marché export par Année 2010-2011-2012.

Famille	Sous famille	Volumes: TONNE			CAHT		
		Année2010	Année2011	Année2012	Année2010	Année2011	Année2012
HUILE	FLEURIALPLUS	3 020	5 312	3 849	283 645 680	589 019 871	478 628 009
	Huile Vrac	3 853	3 359	4 709	302 303 165	189 161 257	228 850 955
	ELIO	-	270	281	-	33 985 183	36 103 915
	FRIDOR	135	-	-	11 654 905	-	-
Total HUILE		7 008	8 941	8 840	597 603 750	812 166 311	743 582 880
SUCRE	BLANC	430 549	376 239	337 357	19 651 447 475	21 131 283 611	17 001 786 181
	MELASSE	17 308	16 617	25 098	175 924 757	179 930 729	286 473 653
	LIQUIDE	83	-	-	2 291 345	-	-
Total SUCRE		447 940	392 856	362 454	19 829 663 577	21 311 214 340	17 288 259 834
Total général		455 065	401 807	371 284	20 442 145 076	22 814 742 506	18 573 917 012

Source : entreprise (SPA) Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

D'après le tableau précédent, nous remarquons que Cevital exporte que le sucre et les huiles.

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise Cevital Agro-Industrie de Bejaia

Tableau n°07 : Détail des réalisations marché export par année 2010-2011-2012.

Famille	Volumes: TONNE			CAHT		
	Année2010	Année2011	Année2012	Année2010	Année2011	Année2012
HUILE ROYAUMEUNI	-	3 378	4 831	-	351 003 878	490 808 133
DOUBIA	2 023	612	31	185 902 730	75 013 796	4 109 253
France	1 654	3359	-	66 611 178	189 161 257	-
SYRIE	286	1052	758	30 048 921	128 594 836	96 720 831
SWITZERLAND	2 300	-	-	246 784 831	-	-
PAYSBAS	-	-	3 220	-	-	151 944 663
TUNISIE	-	540	-	-	68 392 543	-
ANDORRE	745	-	-	68 256 090	-	-
Total HUILE	7 008	8 941	8 840	597 603 750	812 166 311	743 582 880
SUCRE SWITZERLAND	268 254	151 603	97 181	12 084 520 634	8 378 249 581	4 923 126 878
ROYAUMEUNI	57 569	76 953	88 112	2 486 272 665	4 276 357 741	4 453 475 220
France	64 096	26 479	33 402	2 959 925 448	1 194 774 017	872 718 232
DOUBIA	7 073	2 133	85 445	385 962 768	116 415 118	4 413 262 150
IRAK	-	57 500	31 050	-	3 276 863 263	1 466 306 812
TUNISIE	27 750	14 375	-	1 355 000 022	894 636 064	-
Belgique	-	25 898	4 686	-	1 486 972 188	225 247 639
ITALY	1 196	8 648	3 565	51 202 360	485 800 499	196 828 747
SYRIE	-	11 500	-	-	681 718 262	-
SINGAPOUR	-	-	8 625	-	-	388 373 375
ISLANDE	-	6 900	-	-	379 940 872	-
Espagne	83	460	5 640	2 291 345	25 403 550	289 792 959
PAYSBAS	13 513	10 407	4 628	137 625 859	114 083 185	52 579 119
SUEDE	5 750	-	-	248 713 646	-	-
LYBIE	2 657	-	-	118 148 831	-	-
SENEGAL	-	-	92	-	-	5 017 690
Allemagne	-	-	29	-	-	1 531 013
Total SUCRE	447 940	392 856	362 454	19 829 663 577	21 311 214 340	17 288 259 834
Total général	454 948	401 797	371 294	20 427 267 327	22 123 380 651	18 031 842 714

Source : entreprise (SPA) Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

Cevital Agro-Industrie exporte ses produits dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au moyen orient et en Afrique de l'ouest.

La figure suivante représente l'organigramme de l'entreprise qui est arrêté jusqu'à 2012.

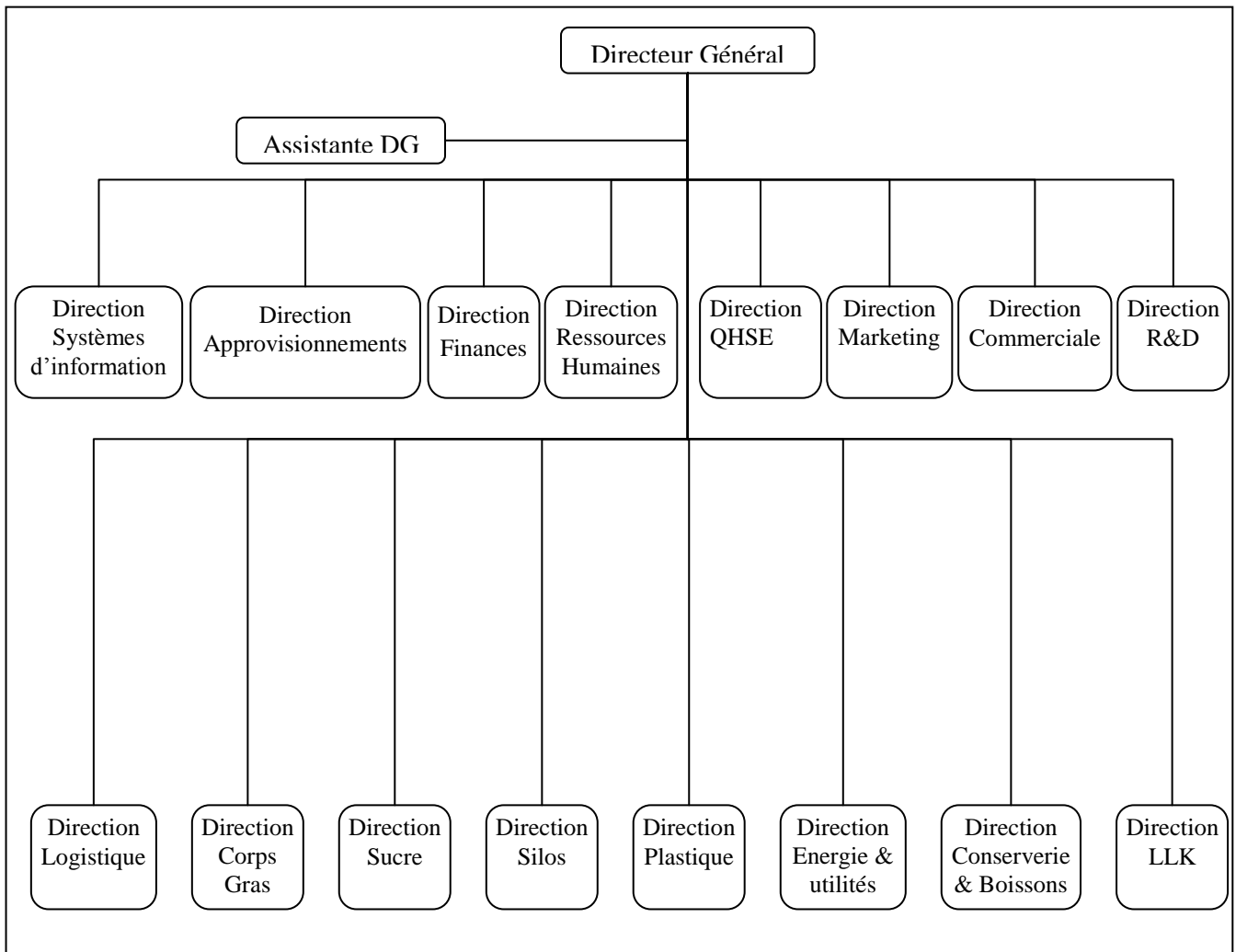


Figure n°16: L'organigramme du Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

Source : entreprise (SPA) Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

Section 2: La réalité du management de l'innovation à Cevital Agro-Industrie de Bejaia

A partir des entretiens libres réalisés avec quelques directeurs, responsables et les réponses obtenues par le questionnaire, nous avons constaté que l'innovation à Cevital est l'innovation incrémentale c'est-à-dire l'amélioration continue de l'existant (produits, services, procédés,.....etc.).

Cette entreprise innove à fin de :

- Se différencier de la concurrence
- Conquérir de nouveaux marchés

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise Cevital Agro-Industrie de Bejaia

- Créer de la valeur
- Réduire les coûts et les délais
- Améliorer son image de marque et la qualité des produits
- Satisfaire les normes et la réglementation
- Survivre

Cevital Agro-Industrie de Bejaia ne dispose pas d'une structure permanente du management de l'innovation, elle se base sur la R&D pour innover, Cevital favorise la démarche de l'innovation par le développement d'équipe projet ou de structure par projet qui rassemble un ou deux collaborateurs des directions concernées.

Nous avons effectué le stage auprès de la direction R&D, cette dernière a été mise en place et complétée le 01 mai 2010. Elle est constituée de (13) personnes spécialisées dans :

- Le développement produits (Margarines, huiles, jus, eaux minérales...).
- Le développement processus (amélioration des installations, automatisation, extensions...).
- Le packaging (amélioration de l'existant, innovation...).
- La gestion des projets (encadrement et structuration des activités de la R&D).

En collaboration avec la production (élaboration des produits et des procédés dans le respect des bonnes pratiques de fabrication), le service marketing et commercial (détecte les besoins des clients et suivent les produits sur le marché lors du lancement), finance (analyse des coûts et mobilise les ressources nécessaires), le service approvisionnement et logistique (garantissent les matières premières et ingrédients de qualité dans les délais requis avec le moindre coût) et d'autres services, la R&D est chargée d'une mission stratégique pour l'entreprise industrielle :

- Soutenir les développements nouveaux.
- Contribuer à l'amélioration des produits déjà existants.
- Etre une force de proposition pour les nouvelles innovations.
- Examen des données de marché et organisation de la veille pour déceler les tendances actuelles et futures (marketing).
- Amélioration des processus industriels.
- Etudes et engineering.
- Transfert vers l'industrialisation et accompagnement.
- Gestion de projet industriels et de R&D dans le respect du QCD.
- Renforcement des partenariats avec clients et fournisseurs.
- Pilotage du portefeuille des projets.

Le management de l'innovation à Cevital est l'interaction du management de la R&D, le management de projet, le management technologique, le management de la qualité (satisfaire les normes internationales), le management des compétences et des connaissances (actualiser les connaissances par les formations faites au milieu du travail, aux institutions professionnels ou aussi par le travail en équipe de projet, l'apprentissage et la polyvalence développent les compétences) ces pratiques permettent à l'entreprise d'acquérir les capacités d'innovation.

1-L'innovation et ses typologies :

Aujourd'hui, Cevital est l'une des entreprises algériennes qui a adopté l'innovation pour diversifier sa gamme de produit et garantir sa position sur le marché, cela malgré les risques y afférant.

Il existe de multiples types d'innovations qui sont des innovations incrémentales.

1.1-L'innovation incrémentale : (amélioration des produits et des procédés)

Exemple : l'huile Elio, après le premier lancement de ce produit l'entreprise a remarqué l'insatisfaction des consommateurs, en effet, le produit est composé de 85% de soja en plus du palme, sachant que ces derniers ne sont pas de très bonne qualité, cela a suscité la réticence des consommateurs. Pour cette raison elle a perfectionné le produit en améliorant sa qualité (soja et tournesol) et 100% végétales et sans cholestérol.

1.2-L'innovation organisationnelle :

Le groupe a décentralisé quelques activités telles que, la création de la direction R&D à Cevital Agro-Industrie de Bejaia en 2010 et la direction stratégie et planification en 2013 pour faciliter la circulation des informations, les décisions et la gestion de l'entreprise, la gestion par projet et la gestion par objectifs.

1.3-L'innovation de produit :

C'est l'amélioration continue d'un produit tels que Matina c'est le mélange entre le beurre et la margarine, l'ajout des vitamines aux produits existants,...etc.

1.4-L'innovation de procédé :

C'est la mise en œuvre d'un nouveau procédé ou l'amélioré tel que : dans la direction des ressources humaines, l'amélioration de la procédure de recrutement pour répondre aux besoins de l'entreprise dans cette matière au bon moment, au lieu de faire une demande pour chaque postes, actuellement les demandes sont résumées dans un seul tableau chaque mois et faire séparer les rotations internes avec les recrutements externes prévus d'un mois avant.

1.5-L'innovation technologique de produit :

Le meilleur exemple qu'on puisse donner est celui du sucre liquide pour répondre mieux aux besoins des clients (industriels) et de réduire les coûts, les risques.

1.6-L'innovation technologique de procédé :

Le raffinage se fait par plusieurs étapes, pour réduire les coûts et le temps, Cevital à utiliser une nouvelle méthode de la raffinerie enzymatique au lieu de la raffinerie chimique, actuellement Cevital étudie et investit pour trouver une méthode qui peut réutiliser, investir des enzymes pour plusieurs fois.

1.7-L'innovation commerciale :

La diversification des produits, maintenir les prix et les différentes campagnes de promotion. Exemple concerne le design : la Fleurial plus a connu des modifications concernant l'emballage de la bouteille de 5 litres pour faciliter son usage et pour attirer plus de clientèle comme le montre la figure suivante :



Figure n°17: L'innovation de design exemple de l'huile Fleurial.

Source : entreprise (SPA) Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

Un autre exemple de l'innovation design mais cet exemple pour prolonger le cycle de vie du produit ou bien le revivre, avec les modifications apportées à la marque elio2 en supprimant le numéro 2 et en changeant même les étiquettes, la figure suivante montre ces modifications :



Figure n°18: L'innovation de design exemple de la margarine Elio.

Source : entreprise (SPA) Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

Il y'a aussi, des innovations qui sont créées pas le marché telle que Smen Medina, grâce au service marketing, l'entreprise identifie les besoins et attentes de ses clients, après une étude faite sur le terrain, Cevital a remarqué que le conditionnement de Smen Medina de 1,8 kg ne répond pas souvent aux besoins quotidiens d'une simple famille algérienne (la quantité et le prix) pour cette raison, ils ont pensé à créer des barquettes de 900g et 500g.

➤ **Les échecs des innovations de Cevital :**

Cevital est une entreprise qui gère un portefeuille de produits d'une assez grande ampleur, et jusqu'à nos jours pratiquement toutes ses offres connaissent la réussite, à l'exception de certains d'entre elles à l'image de Frizz et du beurre Gourmand d'où l'échec à été leurs finalités.

- La boisson gazeuse « Frizz » :



Figure n°19 : Les échecs des innovations de Cevital exemple de la boisson Frizz.

Source : entreprise (SPA) Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise Cevital Agro-Industrie de Bejaia

Cet échec est expliqué par plusieurs raisons :

- Un mauvais moment de lancement: en effet, c'est au milieu du mois d'Août que Frizz a connu le jour. Alors que généralement les boissons connaissent le succès pendant la période d'été, donc il fallait lancer le produit juste avant cette période (au printemps) pour qu'il puisse gagner sa part de marché parmi les marques déjà existantes.
- Une mauvaise appellation de la marque: la partie nominative « Frizz », on dirait qu'elle fait référence aux fraises, alors qu'il existe d'autres goûts (citrons, orange, cola).
- La non spécialisation de l'entreprise dans ce domaine.
- La contre attaque de la concurrence: l'un des leaders de ce marché « Pepsi » a lancé une promotion juste pour contrer l'arrivée de Frizz.
- problème technique : lié au procédé de fabrication.

-Le beurre Gourmand :



Figure n°20: Les échecs des innovations de Cevital exemple de beurre Gourmand.

Source : entreprise (SPA) Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

Cevital a lancé ce produit dans le but d'augmenter sa part de marché, mais malheureusement elle s'est heurtée à un obstacle qui est difficile à concurrencer. En effet, ce concurrent qui est entre autre que « la nature elle-même » a fait en sorte que ce produit disparaisse du marché, Sachant que le consommateur algérien préfère tout ce qui naturel c'est-à-dire le beurre naturel qu'un produit manufacturé à un prix élevé, donc l'échec de ce produit est du à son prix était très élevé, à nos jours Cevital fabrique ce produit mais à la carte.

Malgré de l'échec de produit Frizz, elle a lancé du jus gazeux Tchina (pour éviter les grands concurrents tels que : Pepsi, Coca Cola,...), elle a changé le nom de marque et elle a changé l'unité de production de Lalla Khedidja vers l'unité d'El-kseur « Cojek ».

2- Les outils, la protection et la mesure de l'innovation:

Cevital utilise plusieurs outils pour manager l'innovation tels que la boîte à idée électronique en interne pour que les employés proposent leurs idées, chaque fin du mois la

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise Cevital Agro-Industrie de Bejaia

direction générale traite les idées et si elle sélectionne une idée par les autres, la personne qui lui appartient cette idée il gagne un appareil photo. Aussi, la veille stratégique mais elle est non structurée, elle se trouve au niveau de la direction générale, le système d'information, l'université interne, brainstorming, et benchmarking.

Elle protège ses innovations par des logos et des marques enregistrés au niveau de l'institut national algérien de la propriété industrielle ce qui concerne l'emballage et elle mesure ses projets d'innovation par certains indicateurs de performance par rapport aux coûts, qualité et les délais de réalisation avec la fixation des objectifs à atteindre. Ils sont désignés dans le tableau bord suivant (annexe n°03):

Tableau n°08 : Tableau de bord des projets d'innovation.

Indicateurs	Réalisé	Prévu	Objectifs	Observation
1. Taux de réalisation des projets			Atteindre les 80%	
2. Taux d'avancement par projet			Atteindre 100%	
3. Taux de non qualité			<à 5%	

Source : entreprise (SPA) Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

3-Les stratégies, le modèle d'innovation et les étapes du management de processus de l'innovation :

Dans ce titre nous allons présenter les stratégies et le modèle d'innovation et son management du processus de l'innovation adoptés par Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

3.1-Les stratégies, le modèle d'innovation :

Cevital Agro-Industrie ce n'est pas la première entreprise c'est-à-dire le suiveur dans la production du sucre cristallisé, l'huile,...etc au niveau national et international, le pionnier dans la production du sucre liquide et la raffinerie enzymatique au niveau national et en Afrique, elle est parmi les grandes entreprises internationales qui fabriquent en grande échelle et qui utilise des hautes technologies de fabrication, aussi, elle a tranché pour un processus d'innovation élaboré au niveau de la direction de la R&D, nous avons constaté que le modèle du processus d'innovation est le modèle ouvert car cette entreprise est ouverte aux partenaires externes avec l'utilisation d'une veille stratégique par fois le fournisseur est une source d'une

idée et d'une innovation (une nouvelle recette d'un produit) lors de sa proposition de leur matière première ou bien elle apprend à partir des erreurs de ses concurrents. Parmi les difficultés rencontrées lors d'innovation : la mauvaise coordination entre les directions car la structure d'équipe de projet d'innovation est temporaire et le pilotage insatisfaisant de l'information.

3.2- Les étapes du management de processus de l'innovation :

L'innovation à Cevital se planifie, mais elle rencontre des innovations non programmées dans le but de survivre et de saisir des opportunités. La durée et les tâches d'un projet d'innovation varient selon la complexité et la grandeur d'un projet à un autre, le processus d'innovation quelque soit la nature d'innovation est basé sur quatre étapes principales d'innovation sont (annexes n°04,05 et 06):

- La première étape :

Après la proposition d'une idée d'un projet d'innovation par la direction R&D projets, les idées proposées par les employés ou après la détection d'un besoin auprès des autres directions, la direction générale et le comité de veille étudient le projet et ses contraintes de réalisation.

- La deuxième étape :

Une fois que la direction générale a accepté le projet, elle fixe les objectifs et fait une pré-étude du projet et un inventaire général par l'intégration des éléments du personnel des autres directions.

- La troisième étape :

Après la sélection et le choix du produit ou du procédé à développer par l'équipe de projet d'innovation, les ingénieurs concernés réalisent, mettent en œuvre le projet et font des analyses aux niveaux des laboratoires puis ils produisent pour déguster le produit en interne si c'est une innovation produit ensuite en externe pour les consommateurs.

- La dernière étape :

L'équipe de projet prépare le planning de la production après l'analyse, le contrôle des résultats des tests et que la direction générale a décidé de commercialiser le produit ou bien de suivre ce nouveau procédé, elle lance la production en grande échelle, commercialise, suivre ses ventes, la logistique,...etc., par le bouche à oreille et par le calcul des indicateurs.

4-Les impacts du management de l'innovation sur l'entreprise :

Les innovations réalisées par Cevital ont des impacts sur celle-ci sont :

4.1- La survie et la croissance de l'entreprise :

L'entreprise Cevital est née petite de plus en plus grandisse par la diversification de ses produits qui est due à des innovations réalisées par cette entreprise, cette croissance se voit par la croissance de sa taille, son chiffre d'affaire, les capacités de production et le nombre de leurs travailleurs ce qui garantie sa pérennité, pour cela les dirigeants de Cevital voient que l'innovation est le moteur de la croissance et la survie de l'entreprise.

4.2- La compétitivité :

Cevital a gagné des parts de marché importantes car ses produits sont toujours en amélioration de leurs qualités qui est certifiées par l'ISO 22000 qui porte sur la qualité des produits agroalimentaires à fin de protéger le consommateur et elle maintient les prix grâce à ses stratégies adoptées (Domination par les coûts, différenciation et diversification) et ses objectifs fixés.

Tableau n°09 : Les parts du marché du Cevital au niveau national (en %).

Produits	2011	2012
Huiles	73	82
Corps gras (la margarine)	34	41 (est compris Smen)
Sucre	72	83

Source : entreprise (SPA) Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

A partir de ce tableau nous remarquons qu'il y'a une évolution dans les parts du marché dans les deux ans, dans la production des huiles et sucres, Cevital est le leader sur le marché national.

4.3-Le développement durable au sein de l'entreprise :

Le développement durable est réalisé par l'équité entre ses acteurs et les parties prenantes, aussi à partir des règles imposées par le marché international, font de la certification ISO 14001, une pièce nécessaire que doit obtenir Cevital Agro-Industrie afin de s'inscrire dans le plan national, voir mondial de la protection de l'environnement et d'accéder à un marché mondial de libre échange équitable.

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise Cevital Agro-Industrie de Bejaia

Cevital Agro-Industrie est une SPA qui s'inscrit dans une démarche de performance et d'efficacité environnementales entendant compte de la dimension «Protection de l'environnement» dans toutes les activités de façon coordonnée. Le challenge consiste donc à éliminer progressivement les impacts négatifs de l'activité de l'entreprise, qui génèrent des nuisances (déchets, consommation d'énergie, ...) à l'environnement.

Cette approche a pour buts de:

- Opérer dans le respect de la législation environnementale en accord avec les recommandations de la branche professionnelle.
- Bien connaître et réduire en continu les impacts environnementaux liés aux activités et prestations de Cevital pour améliorer la performance environnementale.
- Maîtriser les risques environnementaux relatifs à l'activité de Cevital.
- Développer et entretenir une culture d'entreprise dans le domaine du respect de l'environnement.
- Utiliser au mieux les ressources disponibles et optimiser les résultats opérationnels de l'entreprise.
- Améliorer continuellement les performances environnementales.

Ainsi, les déchets engendrés par les différentes opérations de productions et de raffinement sont traités au niveau de l'entreprise qui compte une station d'épuration des eaux usées qui contribue à la protection de l'environnement, quant aux déchets qualifiés d'huile acides ou d'acides, ils sont revendus aux producteurs de savons ,de peinture, et de mastic...etc.

Le but principal de la station d'épuration est évidemment d'obtenir un effluent de bonne qualité. Ce dernier donc est un point de contrôle très important, la gestion du traitement se fait d'une manière régulière et rigoureuse.

Donc la station d'épuration présente une performance acceptable, tout en proposant une solution pour atteindre la norme de rejet requise par les services de l'environnement (les techniques adaptées par la station d'épuration ont permis une diminution de la teneur de quelques produits chimiques toxiques et le PH) puisque l'objectif de celle-ci se limite surtout à minimiser le degré de pollution des eaux usées avant de les déverser dans le milieu extérieur.

4.4-Le développement de la technologie utilisée :

Afin d'innover efficacement au moment idéal et rapide, Cevital a développé ses technologies telles que le système de pointage des employés avec des cartes magnétiques et les technologies de communication et d'information comme l'intranet, la messagerie électronique, le système d'information qui collecte, traite et diffuse les informations en interne de l'entreprise et l'automatisation des machines

Au niveau de Cevital, l'innovation est considérée comme un pilier stratégique. En effet, ses innovations sont en évolution en répondant à la fois aux besoins des collaborateurs, attentes du marché et besoins latents des consommateurs.

Conclusion :

Tout au long de ce chapitre, consacré à l'analyse du management de l'innovation au sein de l'organisme d'accueil Cevital Agro-Industrie, on a pu constater que l'entreprise considère l'innovation comme un facteur clés de succès.

Grâce au processus de développement privilégié par l'entreprise, le partage et l'actualisation des connaissances par le travail en équipe, les formations faites pour tous les employés et la maîtrise des études de marché, Cevital s'est distinguée sur le marché algérien en tant que leader dans les huiles et le sucre, suiveur dans les autres domaines (margarines, boissons et conserves).

Conclusion générale

Dans un contexte concurrentiel de plus en plus difficile, toute entreprise est à la recherche permanente de gains de productivité. La chasse aux nouveaux marchés est omniprésente mais ne suffit pas toujours pour rester ou devenir compétitif. Il faut ajouter un axe stratégique portant sur la remise en cause de l'existant, sur une démarche d'amélioration et de développement permanente.

L'innovation reste un enjeu stratégique pour l'entreprise, la réussite ou l'échec d'une innovation qu'elle soit de produit, de processus ou encore de packaging, influence indéniablement la réputation et la performance de l'entreprise mais aussi sa capacité à fidéliser ses clients. De plus, le management de l'innovation part d'un effort commun des acteurs internes et externes d'une entreprise,

L'environnement de l'entreprise continue d'évoluer, les changements de la durée de travail, de la culture d'entreprise contribuent à apporter un nouveau souffle à l'entreprise. Les entreprises doivent plus que jamais rester à l'écoute de ces marchés, suivre leurs évolutions pour anticiper et devancer les besoins futures. Recueillir les informations pertinentes données par le marché pourra alors apporter de précieuses indications quant à la découverte de nouveaux besoins des utilisateurs et aux manières dont l'entreprise pourra répondre par le biais de l'innovation.

Aussi, chaque domaine de l'entreprise doit être un véritable travail au quotidien, impliquant en interne, la direction, les cadres et les salariés de premières lignes. C'est par un travail collectif de cohésion de ses membres, que l'entreprise sera mieux armée pour défendre ses acquis, gagner de nouvelles parts de marché et garantir sa performance. Mais, la performance et la survie de l'entreprise ne se limitent pas en la seule capacité d'innover, mais qu'elle doit prendre en considération l'aspect environnemental du développement et l'équilibre entre les générations.

De plus, pour s'assurer un bon fonctionnement du management de l'innovation, l'entreprise doit pouvoir s'interroger sur la mesure de ce système, sur la possibilité de créer des indicateurs de performance, qui mesurent le degré d'innovation. L'efficacité et les retombées de l'innovation doivent d'être calculées ou codifiées, pour mesurer et suivre l'évolution mensuelle voire hebdomadaire du suivi des inventions.

Les entreprises agro-alimentaires doivent être en mesure de proposer une offre globale répondant mieux aux exigences des clients. Pas de formule magique, mais simplement des stratégies pertinentes et des outils efficaces. La difficulté réside dans la gestion du processus

Conclusion générale

d'innovation et la capacité d'innover au moment opportun à fin de satisfaire les attentes en interne et en externe de l'entreprise.

L'innovation représente une fonction centrale du système économique. Grâce à cette stratégie Cevital Agro-Industrie contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire. Ses activités se sont avérées hautement rentables. Elles ont permis à l'Algérie de diminuer ses importations de sucre, d'huile et de margarine, renforçant ainsi la balance commerciale du pays.

Notre travail a eu pour objectif principal d'apporter des éléments de réponses à la question de départ traitant du management de l'innovation au sein de l'entreprise Cevital. Les principaux constats auxquels nous sommes arrivés dans notre étude de cas sont :

- L'innovation chez Cevital est continue et consiste-en des innovations produit, de procédés, commerciales, technologique et organisationnelle.
- Elle est inscrite au cœur de la stratégie de l'entreprise et elle est l'un des facteurs clés de succès de celle-ci.
- La veille stratégique (non structurée) et l'analyse permanente de la réalité des marchés et de leurs évolutions
- L'actualisation des connaissances et des compétences de ses salariés
- La recherche et la mise en œuvre des technologies les plus évoluées
- La transparence de l'information financière permettant l'accès à des modes de financement diversifiés et une maîtrise de ses coûts
- Le management de l'innovation est basé sur la R&D et le management du projet
- Le but de la mise en place des projets d'innovation au sein de Cevital est bien la recherche de garder sa position sur le marché

Nous contredisons la première hypothèse qui porte sur l'existence d'une structure du management de l'innovation au sein de Cevital Agro-Industrie, elle se base sur la R&D pour innover, aussi, nous affirmons la deuxième hypothèse, les projets d'innovation à Cevital sont planifiés mais elle rencontre des projets non programmés dans le but de saisir des opportunités.

Conclusion générale

A fin que Cevital Agro-Industrie réussisse son management de l'innovation efficacement et d'être le pionnier au niveau international et réaliser des innovations de ruptures, elle doit d'abord créer une direction ou une cellule du management de l'innovation pour innover plus vite et d'être flexible, qu'elle englobe des collaborateurs de toutes les directions à fin de faciliter la coordination et la circulations des informations entre les directions, elle doit libérer et décentraliser certaines activités du groupe telles que : l'intelligence économique avec tous les aspects de veille, créer un centre de recherche avec tous ces moyens technologiques développés en interne de l'entreprise, ainsi, elle doit suivre ses innovations par le calcul des autres indicateurs pour chaque étapes du processus d'innovation tels que : la part des dépenses en R&D (interne et externe) dans le chiffre d'affaire de l'entreprise, la part des investissements en R&D dans les investissements de l'entreprise, la part des nouveaux produits commercialisés par rapport au nombre total de produits commercialisés par l'entrepris,etc.

Donc le management de l'innovation est nécessaire pour les entreprises car l'innovation est devenue le moyen par excellence pour survivre et résister à la concurrence, se maintenir sur un marché ou même s'introduire dans d'autre.

La liste des figures :

Figure n°01: Les facteurs et les enjeux de l'innovation.

Figure n°02 : La spirale de l'innovation.

Figure n°03 : Les sources d'information et les acteurs de l'innovation.

Figure n°04: Le cycle de vie une technologie et l'innovation (courbes en « S »).

Figure n°05 : Exemple d'enchaînement de courbes en S dans le domaine de la télévision.

Figure n°06 : La dynamique des innovations de produit et de procédé dans le temps.

Figure n°07 : Le modèle séquentiel.

Figure n°08: Le modèle tourbillonnaire.

Figure n°09 : Les liens entre recherche, développement et innovation.

Figure n°10 : Délimitation du Management de l'innovation.

Figure n°11 : Le management de l'innovation.

Figure n°12: Le processus d'innovation.

Figure n°13 : Le cercle vertueux d'innovation, de la survie et de la croissance de l'entreprise.

Figure n°14 : La gamme des produits du Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

Figure n°15 : Diagramme en bâtons des réalisations des ventes marché national par année 2010-2011-2012.

Figure n°16: L'organigramme du Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

Figure n°17: L'innovation de design exemple de l'huile Fleurial.

Figure n°18: L'innovation de design exemple de la margarine Elio.

Figure n°19 : Les échecs des innovations de Cevital exemple de la boisson Frizz.

Figure n°20: Les échecs des innovations de Cevital exemple de beurre Gourmand.

La liste des tableaux :

Tableau n°01 : Quelques inventions depuis la préhistoire.

Tableau n°02 : L'impact concurrentiel des technologies d'ARTHUR D. LITTELE (1981).

Tableau n°03 : Les trois phases de la dynamique de l'innovation selon ABERNATHY ET UTTERBACK.

Tableau n°04 : Les capacités de production des unités de Cevital Agro-Industrie (2008).

Tableau n°05 : Réalisations des ventes marché national par année 2010-2011-2012.

Tableau n°06 : Réalisations des ventes marché export par année 2010-2011-2012.

Tableau n°07 : Détail des réalisations marché export par année 2010-2011-2012.

Tableau n°08 : Tableau de bord des projets d'innovation.

Tableau n°09 : Les parts du marché du Cevital au niveau national (en %).

La liste des annexes :

Annexe n°01 : Global innovation index rankings (indice global de classement de l'innovation) 2011.

Annexe n°02 : Global innovation index rankings (indice global de classement de l'innovation) 2012.

Annexe n°03 : Mesure des indicateurs processus.

Annexe n°04 : La cartographie de R&D projets.

Annexe n°05 : Exemple d'un projet d'innovation produit.

Annexe n°06 : Exemple d'un projet d'innovation procédé.

Annexe n°07 : Le questionnaire distribué à quelques directions du Cevital Agro-Industrie.

Liste des abréviations :

ABS : Anti-Lock Braking System (Système de Freinage Antiblocage)

CAHT : Chiffre d'Affaire Hors Taxe

Cl : Centilitre

DA : Dinars Algérien

DD : Développement Durable

DG : Direction Générale

G : Gramme

GPS : Global Positioning System (Système de Localisation du Véhicule par Satellite)

ISO : International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation)

Kg : Kilogramme

Km : Kilomètre

L : Litre

LLK : Lalla Khedidja

M² : Mètre Carré

M³ : Mètre Cube

METE : Management Economique des Territoires et Entreprenariat

NTIC : Nouvelles Technologies d'Informations et de la Communication

OCDE : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique

OMPI : Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle

PDM : Product Development and Management (Développement et Gestion de Produit)

PH : Potentiel Hydrogène

PIN : Produit Intérieur Brut

PME : Petite et Moyenne Entreprise

QCD : Qualité, Coût et Délai

QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité et Energie

R&D : Recherche et Développement

RN : Route National

SI : Système d'Innovation

SNI : Système National d'Innovation

SPA : Société Par Actions

SSPI : Systèmes Sociaux d'Innovation et de Production

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

TV : Téléviseur

TVA : Taxes sur la Valeur Ajoutée

UE : Union Européenne

VTT : Vélo à Tout Terrain

1G, 2G, ... : Première, Deuxième, ... Générations

4X4 : Voiture à quatre roues motrices

Bibliographie :

Ouvrage :

- * AMENDOLA. Mario, GAFFARD. Jean-Luc, La dynamique économique de l'innovation, Edition Economica, Paris, 1988.
- * BACHY. Bruno, HARACHE. Christine, Toute la fonction management, Edition Dunod, 2010, Paris.
- * BAIL. Jean-Noël, AMDRE. Guy et [All], Les enjeux de l'innovation, Edition John Libbey Eurotext , Paris, 2002. Disponible sur :
<http://books.google.fr/books?id=X3KmhazmuagC&printsec=frontcover&dq=les+enjeux+de+l'innovation&hl=fr&sa=X&ei=xAzOUNWXLIW0QXqoIBw&ved=0CDYQ6AEwAA>
- * BELLON. Bertrand, L'innovation créatrice, Edition Economica, Paris, 2002.
- * BOLY. V, Ingénierie de l'innovation. Organisation et méthodologie des entreprises innovantes, Edition Lavoisier, 2004.
- * BOUDJNAH Yasmine, Algérie décomposition d'une industrie: la restructuration des entreprises publiques (1980-2000) : l'Etat en question, Edition L'Harmattan, 2002.
- * BRUNO. Carrias, Recrutez des docteurs pour booster votre entreprise, Edition Eyrolles, Paris, 2009.
- * CORBEL. Pascal, Technologie, Innovation, Stratégie de l'innovation technologique à l'innovation stratégique, Edition Lextenso, France, 2009.
- * CORINE Cohen, Veille et intelligence stratégiques, Edition Lavoisier, Paris, 2004.
- * DIETRICH. Anne, PIGEYRE. Frédérique, La gestion des ressources humaines, Edition La Découverte, Paris, 2005.
- * DUCREUX. J et [all], Le grand livre de la stratégie, Edition d'Organisation, Paris, 2009.
- * FERNEZ-WALCH.S, ROMON.F, Dictionnaire du management de l'innovation, Edition Vuibert, Paris, 2008.
- * JAKOBIAK. François, L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter et l'utiliser, Edition d'Organisation, Paris, 2006.
- * JOUNOT. Alain, Le développement durable : 100 questions pour comprendre et agir, Edition Afnor, 2004.
- * KOTLER.P, KELLER.K, MANCEAU.D, DUBOIS.B, marketing management, 13^{ème} Edition Pearson ; France, 2009.
- * LEHU.J , L'encyclopédie du marketing , Edition d'Organisation, Paris, 2004.

- * LE DUFF. Robert et [all], Encyclopédie de la gestion et du management, Edition Dalloz, Paris, 1999.
- * LOILIER.T, TELLIER.A, Gestion de l'innovation, France, 1999.
- * MUSTAR. Philipe, PENAN. Hervé et [all], Encyclopédie de l'innovation, Edition Economica, Paris, 2003.
- * OUKIL. M-Said, Economie et gestion de l'innovation technologique, Office des publications universitaires, Alger, 1995.
- * PERRIN Jacques, Concevoir l'innovation industrielle, Edition CNRS, Paris, 2001.
- * RAMECOURT. Marjolaine, PONS. François-Marie, L'innovation à tous les étages! Edition d'Organisation, Paris, 2001.
- * REIX. Robert, Systèmes d'information et management des organisations, édition Vuibert, 5^{eme} Edition, Paris, 2005.
- * ROMON. F, Le management de l'innovation : Essai de modélisation dans une perspective systémique, Ecole centrale, Paris, 2003.
- * SAPARNOT.R, STEVENS.E, Le mangement de l'innovation, Edition Dunod, Paris, 2007.
- * SATTLER. Markus, Excellence in Innovation Management , Edition Gabler, Allemagne, 2009.
- *SOUTENAIN. J. F, FARCET.P, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Berti, Paris, 2006.

Mémoires et thèses :

- * AIT ATMANE. Foudil, Essai d'analyse des déterminants de l'innovation dans l'économie algérienne : Cas du secteur agroalimentaire de Bejaia, thèse du magistère, université de Bejaia, 2011, Bejaia.
- * BOUZID. Inès, La dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques, université de Paris-Dauphine, 2011, Paris.
- * ROMON. François, Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systémique, thèse de doctorat, école centrale Paris, 2003, Paris.
- * CORTES ROBLES. Guillermo, Management de l'innovation technologique du processus d'innovation application de la théorie TRIZ, thèse présentée pour obtenir le titre de doctorat de l'institut national Polytechnique de Toulouse école doctorale : système, soutenue le 19 juillet 2006, Paris.

Articles et revues :

- * AMABLE.B , Les systèmes d'innovation, Contribution à l'Encyclopédie de l'innovation dirigée par Philippe Mustar et Hervé Penan, Juin 2001. Disponible sur : <http://www.jourdan.ens.fr/~amable/LES%20SYSTEMES%20D'INNOVATION.pdf>

- * BRESTONES. Daniel, ANTOINE. Said, De la performance application au cas de l'intelligence économique (I.E) et du management des connaissances (K.M); ANDESE | Vie & sciences de l'entreprise, 2007/1 - N° 174 - 175.
- * ETTORCHI-TARDY. A et [al], Le benchmarking : une méthode d'amélioration continue de la qualité en santé, CNAMTS | Pratiques et Organisation des Soins, 2011/1 - Vol. 42.
- * KLEIN .Juan- Luis, HARRISSON. Denis, L'innovation sociale : émergence et effets de la transformation des sociétés, Presse de l'université du Québec, Québec, 2007. Disponible sur : <http://books.google.fr/books?id=3BTuUfEILREC&pg=PA49&dq=Lundvall+1992+sur+les+systèmes+d'innovation&hl=fr&sa=X&ei=dorPUL7aCc7a0QWkuYH4DA&ved=0CDkQ6AEwAA#v=one>
- * Magazine Panorama inforegio - Le magazine trimestriel des acteurs du développement régional, créativité et innovation, printemps 2009, n°29, Édité par la commission européenne. Disponible sur : http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag29/mag29_fr.pdf
- * MAGHERBI. K, ARABI.M, KHELFAOUI.H, Les pratiques d'innovations et leurs implications socio-organisationnelles : cas des PME de la région de Bejaia, 2005.
- * Manuel d'Oslo, OCDE, communautés européennes et Eurostat, Directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique, 2^{ème} édition, Paris.
- * OCDE et communautés européennes, Manuel d'Oslo, principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3^{ème}, Edition OCDE, Paris, 2005.
- * PESQUEUX. Yvon, Organisation innovatrice et durable, université de Paris Cédex 03, France.
- * Rapport présenté à la direction générale de la politique de la petite entreprise, Industrie Canada, compétences en gestion applicables aux petites entreprises, Keith Newton CRUISE, 30 mars 2001.
- * Rapport au ministère sur la stratégie de l'OCDE pour l'innovation, Mobiliser l'innovation pour affermir la croissance et relever les défis planétaires et sociaux, principales constatations, mai 2010.

Colloques et communications :

- * Créativité et innovation dans les territoires du Rapport du groupe de travail, présidé par Michel Godet membre du Conseil d'analyse économique rattaché au Premier Ministre, 17 mai 2010. Disponibles sur : <http://www.efcanet.org/Portals/EFCA/EFCA%20files/Publications/WhitePaperFR.pdf>

* KHAMASSI. F.EL Efrif, HASSAINYA. J, Article sur analyse de la compétitivité de l'entreprise et les produits agro-alimentaire : pertinence et apport de l'approche filière, institut national agronomique de Tunisie, Tunis, 2001.

* NORRIN. H, ETIENNE. S-J, L'innovation au sein des PME, communication pour le 5^{ème} congrès international de l'académie d'entrepreneuriat, 3-5 octobre 2007, Sherbrooke.

Disponible sur : www.entrepreneuriat.com

*Think-tank, Défendre l'Entreprise: Le déjeuner-débat du 17 juillet 2011 avec le professeur Abdelkader DJEFLAT sur l'innovation dans l'entreprise algérienne. Disponible sur : <http://defendrelentreprise.typepad.com/think-tank-defendre-lent/2011/07/le-d%C3%A9jeuner-d%C3%A9bat-du-17-juillet-2011-avec-le-professeur-abdelkader-djeflat-sur-linnovation-dans-lent.html>

*TOMALA.Frédéric, SENECHAL. Olivier,TAHON. Christian, Modèle de processus d'innovation, 3^{ème} Conférence Francophone de MODélisation et SIMulation « Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels» MOSIM'01, du 25 au 27 avril 2001, Troyes.

Sites internet :

*http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_fr.htm

*<http://www.europedia.moussis.eu/discus/discus-1265911417-201373-5112.tkl?lang=fr>

*<http://defendrelentreprise.typepad.com/files/the-global-innovation-index-2010-2011-rankings.pdf>

*<http://www.globalinnovationindex.org/gii/main/fullreport/files/Global%20Innovation%20Index%202012.pdf>

*<http://www.latribune-online.com/evenement/54961.html?print>

*<http://www.linternaute.com/proverbe/518/la-necessite-est-mere-de-l-invention/>. Origine : Proverbe anglais. La forme originale de ce proverbe est : « la nécessité est mère d'industrie ».

*<http://www.ideafinder.com/history/timeline.htm>

*<http://www.etymonline.com>

*<http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/ses/terminale-es/227808.html>

*<http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/ses/terminale-es/227808.html>

*<http://www.efcanet.org/Portals/EFCA/EFCA%20files/Publications/WhitePaperFR.pdf>

* <http://lecercle.lesechos.fr/entrepreneur/tendances-innovation/221157410/surmonter-probleme-mesure-linnovation>

* <http://www.industriationale.fr/archives/87>

*https://eco.e-bourgogne.fr/IMG/pdf/les_etapes-2.pdf

*<http://www.lca-performances.com/formation.management.des.competences.htm>

1. Guide des entretiens libres :

2. Existe t-il une direction permanente du management de l'innovation dans cette entreprise ?
3. De quoi consiste l'innovation à Cevital Agro-Industrie ?
4. Comment vous appréciez la place de l'innovation au sein de votre entreprise ?
5. Comment vous innovez ?
6. Comment vous pratiquez le management des connaissances et le management des compétences ?
7. Est-ce les formations sont faites pour tous les employés ?
8. Quels sont vos acteurs externes qui peuvent être une source d'innovation?
9. Comment vous protégez vos innovations ?
10. Quels sont les indicateurs de performance à fin de mesurer les projets d'innovation ?
11. Qui prend la décision du lancement d'un produit ?
12. Est-ce existe t- il une cellule de veille stratégique et d'intelligence économique ?
13. Quel est le modèle utilisé pour innover ?
14. Est-ce que vous avez des échecs d'innovation ?
15. Quels sont les impacts sur l'entreprise Cevital à partir des innovations réalisées ?
16. Quels sont les éléments du personnel participent aux projets d'innovation ?
17. Quel est le rôle de votre direction dans les projets d'innovation ?
18. Quelles sont les étapes de réalisation d'un projet d'innovation à Cevital ?
19. Comment contribue chaque direction au développement des projets d'innovation ?
20. Quels sont les types des innovations existent au sein de l'entreprise Cevital ?

Table des matières

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Aspects théoriques de l'innovation.....	05
Section 1 : Généralités sur l'innovation.....	05
1-Les origines, les déclencheurs et les enjeux de l'innovation.....	05
2-Définitions de l'innovation et les systèmes d'innovation	09
3-Les concepts connexes à l'innovation.....	14
4-Les typologies de l'innovation	18
5-Les sources d'information et les acteurs de l'innovation.....	23
Section 2 : Les stratégies, la dynamique, et les modèles théoriques de l'innovation.....	24
1-Les stratégies d'innovation.....	24
2-La dynamique de l'innovation	25
3-Les modèles théoriques de l'innovation.....	29
4-La protection et la mesure de l'innovation.....	32
Chapitre II : Le management de l'innovation.....	35
Section 1 : La présentation du management de l'innovation.....	35
1-Définition et la mise en place d'une structure du management de l'innovation dans une entreprise.....	35
2-L'innovation et le management des connaissances.....	41
3-L'innovation et le management des compétences.....	43
4-Les différentes étapes du management des processus de l'innovation.....	44
5-Les outils et techniques du management de l'innovation.....	47

Section 2 : Les impacts du management de l'innovation sur les organisation.....	48
1-La survie et la croissance de l'entreprise.....	48
2-La compétitivité de l'entreprise.....	49
3-Le développement durable au sein de l'entreprise.....	51
4-La recherche et développement au sein de l'entreprise (Le développement de la technologie utilisée)	52
Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise	
Cevital Agro-Industrie de Bejaia.....	54
Section 1: Présentation de l'entreprise Cevital Agro-Industrie de Bejaia.....	54
1-La situation géographique, missions, objectifs et les facteurs clés du succès.....	54
2-La gamme de produit et les capacités de production.....	55
3-L'évolution des ventes.....	59
Section 2: La réalité du management de l'innovation à Cevital Agro-Industrie de Bejaia.....	62
1-L'innovation et ses typologies.....	64
2- Les outils, la protection et la mesure de l'innovation.....	67
3-Les stratégies, le modèle d'innovation et les étapes du management de processus de l'innovation.....	68
4-Les impacts du management de l'innovation sur l'entreprise.....	69
Conclusion générale.....	73

Résumé :

Les entreprises évoluent de plus en plus dans des environnements où les avancées technologiques et l'innovation sont des facteurs essentiels pour l'obtention d'avantages concurrentiels, pour tous les pays, l'innovation est devenue une préoccupation majeure, elle est un processus interactif qui met en jeu de nombreux acteurs dans les entreprises et dans leur environnement. Ainsi, l'innovation est un fait global qui interpelle la société dans ses différentes dimensions économique, sociale, culturelle, ...etc.

La capacité d'innovation de l'entreprise y est le résultat de l'interaction d'une multitude de facteurs organisationnels, institutionnels : la structure et la stratégie, la gestion des ressources humaines, la culture d'entreprise, l'environnement (le marché), la culture d'entreprise et les actions des pouvoirs publics. Aussi, l'innovation suppose un stock de gestion des connaissances et des compétences. L'objet de notre travail est d'étudier le management de l'innovation au sein de Cevital Agro-Industrie de Bejaia, qu'il s'agit de l'amélioration de l'existant, l'organisation de la production et du travail et l'élargissement de la gamme des produits. Enfin, il est apparu que la politique et la culture d'innovation à Cevital Agro-Industrie reste insatisfaisante pour créer des innovations radicales.

Mots clés : L'innovation, le management de l'innovation, Cevital Agro- Industrie.