

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA



**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion**

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management

Thème

**L'impact de l'innovation de produit sur la
compétitivité des entreprises : cas Cevital
Agro Food**

Présenté par :
Mr : BENAOUZIA Mouloud.

Soutenu le : 24 / 06 / 2018

Devant un jury composé de :

Mr. Sadou : Président

Mr. Amalou : Examineur

MM. BOUDACHE. S : Encadreur

Promotion : 2017-2018

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

A la mémoire de mes grandes mères paternelles, ZINEB et AICHOUCH qui a été toujours dans mon esprit et dans mon cœur, je te dédie aujourd'hui ma réussite. Que Dieu, le miséricordieux, t'accueille dans son éternel paradis.

A mes parents .Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.

A toute ma famille, et mes amis

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier notre encadreur M^{eme} **kasri boudach**, d'avoir accepté de diriger ce travail et de nous avoir soutenu et encouragé pour le mener à terme. Qu'il trouve à travers ces quelques mots, l'expression de notre profonde reconnaissance.

Nos remerciements s'adressent également aux membres de jurés d'avoir accepté d'évaluer notre travail.

Ensuite, nous remercions aussi M^f **Bensaadi farid**, cadre de la société« **SPA CEVITAL**», de nous avoir accueillis dans sa direction R&D. et d'avoir mis à notre disposition les moyens et les documents nécessaires. Ce qui nous a permis d'enrichir ce présent travail, qu'il trouve ici l'expression de notre profond respect et gratitude.

Nos profonds remerciements vont également à tous les responsables et cadres des entreprises qui ont accepté de répondre aux questions de l'entretien. Et les organismes qui nous ont fourni les informations nécessaires concernant notre thème de recherche.

Nos remerciements s'adressent à tous nos amis et tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Liste des abréviations

AFNOR : Association française de normalisation.

BCG : Boston Consulting Group

CD : Compact Disque.

DA : Dinars Algérien

DAS: Domaine d'Activité Stratégique

INAPI: Institut National Algérien de la Propriété Industrielle

INSEAD : sigle communément utilisé pour désigner l'Institut Européen d'administration

ISO : International Organization for Standardisation

(Organisation Internationale de Normalisation)

INRAT : Institut national de la recherche Agronomique de Tunisie.

MP3 : Audio Layer 3.

NTIC: Nouvelles Technologies d'Informations et de la Communication

OCDE: Organisation pour la Coopération et le Développement Economique

OMC: Organisation Mondiale du Commerce.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

PDM : Part de Marché.

R&D: Recherche et Développement

SPA: Société Par Action

PDG : président directeur général.

TIC: technologie d'information et de communication

1-Liste des figures

Figure 01: la relation entre créativité, invention et innovation.....	7
Figure 02 : les catégories de l'innovation.....	11
Figure 03 : le modèle linéaire Technologie de push	27
Figure 04 : les déterminants de la compétitivité	39
Figure 05 : organigramme fonctionnel de direction R&D.....	72
Figure 07 : part de marché de Cevital 2012.....	77
Figure 08 : part de marché de Cevital 2015.....	81

2. liste des tableaux

Tableau 01: fiche technique de l'entreprise Cevital agro-industrie.....	61
Tableau 02 : Les quantités vendues par tonnes par Cevital.....	77
Tableau 03 : le chiffre d'affaire de l'entreprise avant la commercialisation du nouveau Produit.....	78
Tableau 04 : les parts de marché de Cevital après la commercialisation du nouveau produit fleorial	79
Tableau 05 : Le chiffre d'affaire de Cevital après la commercialisation du nouveau produit fleorial	80
Tableau 06 : les variations des part de marché et de chiffre d'affaire.....	80

Sommaire

Remerciement	I
Dédicaces	II
Liste des abréviations.....	III
Liste des figures et tableaux	IV
Introduction générale.....	1
Chapitre I : L'innovation : aspects théoriques.....	4
Section 1 : généralités sur l'innovation	4
Section 2 : les principes de management de l'innovation	16
Section 3 : l'innovation en tant que processus	24
Chapitre II : Compétitivité des entreprises, quelle relation avec l'innovation.....	32
Section 1 : compétitivité, aspects théoriques	32
Section 2 : L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises.....	52
Chapitre III : L'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital	60
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil	60
Section 2 : objectif de la recherche, méthodologie et choix de cas d'étude	66
Section 3 : résultats et discussion	70
Conclusion générale	83
Bibliographie.....	85
Table des matières	90
Annexes	92
Résumé.	

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'innovation existe depuis toujours : l'homme a de tout temps innové en mobilisant des acteurs (individus et organisations) et des savoir-faire multiples (technologies, gestion, etc.). Au cours des siècles, il a édifié et fait évoluer les systèmes productifs : système artisanal du Moyen Age fondé sur la force motrice animale ou humaine, système industriel du dix-neuvième siècle avec la machine à vapeur, système productif moderne fondé sur la maîtrise de l'information et de l'infiniment petit.

En ce début de 21^{ème} siècle, l'innovation est affichée dans les discours officiels comme une source de croissance et de progrès, le moyen privilégié à la fois d'un développement durable dans les pays dits développés et d'une amélioration du niveau de vie dans les pays en voie de développement. Depuis peu, elle est devenue, aux yeux de tous, l'espoir de sortir d'une crise économique dans laquelle de nombreux pays s'enfoncent.

L'innovation joue un rôle capital dans la mise en mouvement de l'économie. Les économistes n'ont cessé, depuis les premiers temps de l'industrialisation de complimenter l'entrepreneur, figure emblématique de la transformation des avancées scientifiques en marchandises nouvelles. L'innovation est un moyen essentiel de conservation et de conquête de parts de marché. Elle correspond à une nouveauté dans la production, sous formes de produits, de procédés de fabrication nouveaux, d'un usage nouveau pour des produits et des équipements existants, de nouveaux débouchés ou de nouvelle organisation de l'entreprise.

L'innovation est considérée comme une réponse d'adaptation à un environnement concurrentiel car selon **M. Porter**¹ « la concurrence est au centre de la réussite ou de l'échec des firmes. Elle sanctionne des activités des firmes qui concourent à ses résultats, telles que les innovations ».

«Il est certain que le succès d'une entreprise quelle que soit sa taille, est souvent lié à son innovation»², c'est pour cela que les entreprises accordent à l'innovation de plus en plus d'intérêt en investissant davantage dans la conception, la créativité et dans la recherche de nouveaux produits à lancer sur le marché. C'est un processus délicat qu'elles doivent maîtriser, piloté, amélioré continuellement et dans lequel la technologie prend une part importante.

¹**Michael E. PORTER** «l'avantage concurrentiel» édition Dunod le 03/12/2003.

²**F. NICOLAS et L. KRIEGER**, «Innovation, clef du développement : Trajectoires des pays émergents» Edition Masson, Paris, 1995, P.125.

Du fait de son importance indéniable dans la croissance et la compétitivité, l'innovation est devenue une préoccupation majeure et un moyen privilégié pour le développement durable d'un pays. Et la question de l'innovation au niveau des entreprises algériennes n'est pas un choix qui devrait se remettre à demain, mais c'est un enjeu crucial qu'il faudrait développer car l'Algérie est parmi les derniers pays au monde en matière d'innovation (133^{ème} sur 144)³ pays.⁴

En plus de la mondialisation, les poussées technologiques et l'accélération du développement des systèmes productifs dans les pays émergents qui accroissent les exigences imposées aux entreprises algériennes pour maintenir leur position concurrentielle, on trouve les projets d'adhésion à l'OMC et à l'Union Européenne qui dictent une politique de technologie et d'innovation urgente. L'entreprise algérienne devra être donc, en mesure de relever les nouveaux défis de la concurrence internationale, surtout par l'innovation.

L'innovation s'affirme alors comme une opportunité majeure permettant aux entreprises algériennes d'asseoir leur image de marque et l'évolution future de l'économie algérienne dépend de l'implication de ces entreprises dans le processus d'innovation et à leur capacité à faire face aux obstacles qui entravent le développement des activités d'innovation

Dans ce travail de recherche nous avons consacré notre étude sur l'importance de manager l'innovation aux seins de complexe agro- alimentaire Cevital de Bejaia, et son rôle dans la compétitivité de cette entreprise.

Selon **Porter**⁵, «L'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises car elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur les marchés évolutifs». Cela nous interpelle à se demander : « **quel' est l'impact de l'innovation sur la compétitivité de complexe agro-alimentaire Cevital ?** ».

³**S.DUTTA, B. LANVIN** and **S. WUNSCH-VINCENT**, "The global innovation index 2014", Cornell University, INSEAD and WIPO, 2014, P.15. In: www.globalinnovationindex.org/pdf. Consulté le 26/03/2015

⁴**DGRSDT**. Eléments sur la propriété intellectuelle en Algérie & recueil des brevets d'invention 2015/2016.

⁵**F. LEROY** et **O. TORRES**, «La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales», revue d'innovation, 2000, In: www.oliviertorres.net/travaux/pdf.consulté le 02/02/2015

A cette question principale se greffent d'autres questions secondaires comme :

- Quel est le rôle de l'innovation dans la croissance de l'entreprise ?
- Par quels mécanismes l'innovation génère-t-elle des effets sur les différentes formes de compétitivité ?

Nous ne pouvons pas répondre à ces questions posées d'une manière exhaustive, mais nous essayerons de contribuer à la réflexion sur la problématique de notre sujet en se basant sur deux hypothèses :

- **H1** : L'innovation améliore la compétitivité de complexe agro-alimentaire Cevital de la wilaya de BEJAIA.
- **H2** : Une entreprise innovante doit posséder une structure R&D dans laquelle elle doit gérer efficacement ses activités pour acquérir de nouvelles connaissances, dans le but de développer des innovations

Pour répondre à ces différentes questions, notre travail passe dans un premier temps par la description du sujet (Cadre théorique). Et dans un second temps, nous tenterons d'apprécier la situation de l'innovation et son impact sur la compétitivité de complexe agro-alimentaire Cevital (Cadre pratique)

Et pour mener à bien ce travail, notre recherche s'est articulée autour de deux phases :

- La première consiste en une recherche bibliographique à partir des différents ouvrages, articles, revues et sites web, et cela dans le but de cerner les aspects théoriques liés à notre sujet de recherche.
- La deuxième phase concerne le travail de terrain : On a collecté des données qui vont nous permettre de comprendre le processus d'innovation et son impact sur la compétitivité, à travers d'un entretien avec les responsables de service R&D de complexe agro-alimentaire Cevital de Bejaia.

Les résultats de cette recherche seront reconstitués selon les trois chapitres suivants : Le premier chapitre, intitulé : « L'innovation : aspects théoriques » dans lequel nous essayerons de comprendre au mieux le phénomène d'innovation. Dans le deuxième chapitre nous aborderons la notion de compétitivité tout en montrant la relation existante entre celle-ci et l'innovation Et enfin, le troisième chapitre qui traitera le rôle et l'impact de l'innovation dans la compétitivité de complexe agro-alimentaire Cevital.

CHAPITRE 1

L'INNOVATION : ASPECTS THÉORIQUES

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

Le contexte économique est en pleine évolution et subit de rapides changements. Pour rester compétitives, les entreprises doivent constamment innover. Que ce soit pour le lancement de nouveau produit ou même le lancement d'une nouvelle activité, il devient difficile de prévoir et d'anticiper la réaction du marché.

De nos jours, l'innovation est au cœur des préoccupations des entreprises. Elle est devenue une condition indispensable pour leur survie et leur développement. Toute entreprise doit être innovante sous peine de se voir durablement dépassé par ses concurrents et donc disparaître.

L'innovation est placée aussi aux cœurs des économies qui cherchent des nouvelles opportunités de développement, car c'est la seule source des avantages concurrentiels décisifs dans un environnement hyper compétitif et turbulent.

Ce présente chapitre a pour but de clarifier la notion de l'innovation qui s'avère vaste en raison de son introduction dans tous les domaines, et pour cela nous avons réparties ce chapitre en trois sections.

- La première s'intéresse à la définition de la notion de l'innovation, ses caractéristiques, ces sources, ces forme...
- La deuxième section aborde les principes de management de l'innovation (définition, les avantages de manager l'innovation, les étapes ...etc.).
- la troisième se focalise sur le processus de l'innovation à savoir sa définition, ces caractéristiques, ces types...

Section 01 : généralités sur l'innovation

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

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

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

Cette section présente un descriptif des concepts clés de l'innovation, à savoir sa définition, les concepts connexes, les formes et les caractéristiques, et enfin les sources et les objectifs.

1.1 Définition et concepts connexe de l'innovation

Tenter de définir l'innovation s'avère difficile, vu qu'il est un concept polysémique, c'est-à-dire qui peut prendre plusieurs sens soit : un nouvel objet matériel, une nouvelle pratique, ou une nouvelle idée...etc. Toutefois nombre de théoriciens en science de gestion s'accordent à dire que l'innovation est à la fois un processus et un résultat.

1.1.1 Définition de l'innovation

L'innovation est un mot d'origine latine « innovare », composé de préfixe « in » qui signifie mouvement vers l'intérieur (processus) et de suffixe « novare » de la racine « novus » dans le sens de nouveau, de changer ...

Au moyen âge, le mot innovation est utilisé dans la terminologie juridique et qui signifie quelque chose de nouveau dans une chose établie afin de la changer.

Au 16^{ème} siècle, le mot innovation désigne ce qui est surprenant, inattendu, créer des choses nouvelles et c'est cette définition qui se véhicule jusqu'à ce jour.¹

De cette petite revue historique, nous pouvons retenir que l'innovation est un mouvement (processus) qui induit un changement, une nouveauté.

Le premier a défini le concept d'innovation dans l'espace économique est **J SCHUMPETER**² 1934, dans son ouvrage « the theory of economic development » et selon lui l'innovation est l'introduction réussie sur un marché un nouveau produit, une nouvelle méthode de production (processus) ou d'un nouveau modèle d'organisation.

Cependant, la définition la plus courante est celle donnée par **l'OCDE**³ à travers le manuel d'OSLO « l'innovation est la mise en œuvre d'un nouveau produit (bien/service)

¹ Communauté métropolitaine de Montréal, «Cap sur l'innovation», Québec, Septembre 2007, P.7 In: www.cmm.qc/Capinnovation.Pdf consulté

² CROITUYU A. Schempeter, J A., 1934: A review to a book that is 100 years old. journal of comparative research in anthrology and socology. Vol.3,N 2.2012.p.137

³ Manuel d'OSLO, 2005, p.54

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle».

Les approches évolutionnistes (**NELSON et WINTER** 1982) considèrent l'innovation comme « un processus tribulaire d'un cheminement suivant lequel le savoir et la technologie se développent par l'interaction entre différents acteurs et d'autres facteurs. La structure de cette interaction influe sur la trajectoire futur de l'évolution économique »

D'après ces définitions, on peut retenir que l'innovation signifie nouveauté, faire des choses nouvelles ou faire d'une façon nouvelle ce que l'on a toujours fait. Une définition plus précise; c'est l'application de ressources de découvertes technologiques, institutionnelles et humaines à des procédés de production débouchant sur de nouvelles pratiques, de nouveaux produits et marchés, de nouvelles institutions à l'efficacité renforcée.

1.1.2 Les concepts connexes à l'innovation

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

1.1.2.1 l'invention

SCHUMPTER¹ 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 c'est le fait de créer, de concevoir quelque chose qui n'existait pas avant, elle peut être protégée par des brevets d'invention car elle relève de la propriété intellectuelle, ce qui n'est pas le cas pour les innovations, a ne pas omettre que de nombreuses inventions n'arrivent pas jusqu'à la valorisation économique et donc n'aboutissent pas à des innovations.

¹ **FERNEZ-WALCH.S, ROMON.F, Dictionnaire** du management de l'innovation, Edition Vuibert, Paris, 2008, P.86

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

1.1.2.2 Créativité

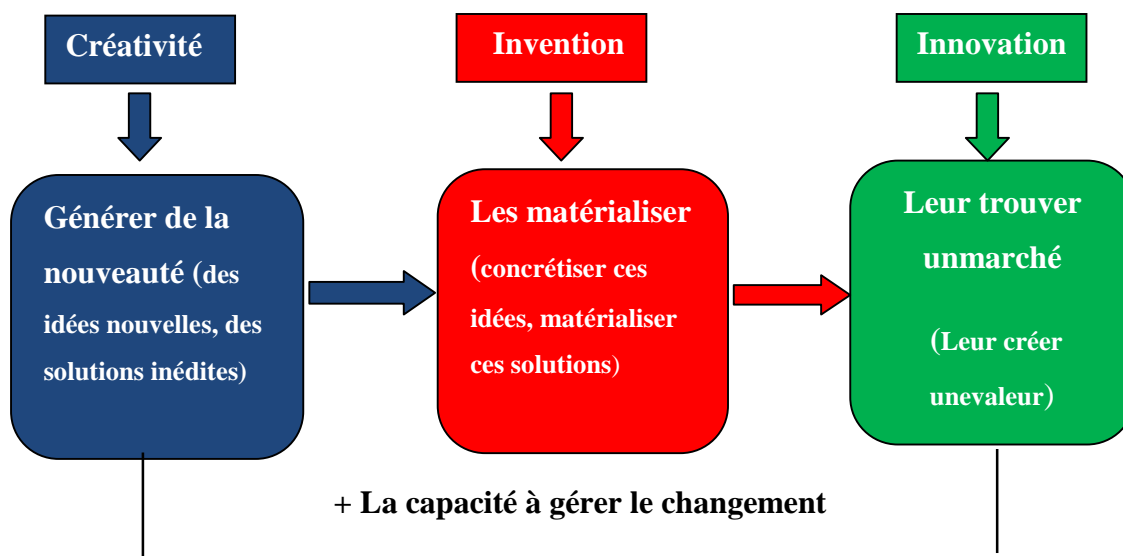
C'est la faculté à développer une réponse originale et adaptée face à une situation nouvelle. En d'autres termes, être créatif c'est trouver une solution nouvelle face aux problèmes posés.

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.

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

La figure suivante résume la relation entre l'innovation l'invention et la créativité

Figure 01 : la relation entre créativité-invention-innovation



Source : Bernard. Veys. «Créativité, invention, et innovation». Publié le 05 octobre 2011 sur le site [http : //www.sourcier_entreprise](http://www.sourcier_entreprise). Consulté le 06/05/2018.

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

1.1.2.3 Connaissances

Arrow¹(1962) est le premier à s'intéresser au concept de connaissance, il considère que le caractère tacite (immatériel) des connaissances les rend difficiles à imiter.

Le modèle de création des connaissances a été popularisé par **Nonaka** et **Takeuchi** (1995), il distingue entre :

- Connaissances tacites (immatériels) : le savoir, le savoir faire l'expérience ...
- Connaissances non tacites (explicites) : les connaissances formalisées, écrites, véhiculées par les systèmes d'information.

Les innovations qui s'appuient sur les connaissances tacites sont les plus difficiles à imiter et sont celles-là même qui procurent à l'entreprise un avantage concurrentiel durable.

1.2 Les formes et les caractéristiques de l'innovation

1.2.1 Les formes de l'innovation

L'innovation comporte de nombreuses classifications et sa perception par les économistes, les sociologues et les spécialistes en gestion demeure différente.

Prenons la classification de **SCHUMPETER**² qui, dans son ouvrage «The theory of economic development, 1934», a proposé cinq (05) types d'innovation qui sont:

- La fabrication d'un nouveau produit;
- L'introduction d'une méthode de production nouvelle;
- L'ouverture d'un débouché nouveau;
- La conquête d'une nouvelle source de matières premières;
- La création d'une nouvelle organisation ;

Cette approche se situe dans le cadre d'une économie caractérisée par une insuffisance de l'offre et centrée sur la production de biens. Avec la diversification de l'économie et

¹ **ARROW K6J**. The economic implications of learning by doing. The review of economics studies. vol.29.N 3.1962. P.155-173

² Cité par **ALTER Norbert** et **autres**, « les logiques de l'innovation », Edition La Découverte, Paris, 2002, p135

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

l'intensification de la concurrence, la conception actuelle est à la fois plus large et plus restrictive¹

Plus restrictive car il n'y a plus guère d'occasion de conquérir de nouvelles sources de matières premières et la conquête de débouchés apparaît davantage aujourd'hui comme une conséquence de l'innovation que comme une forme d'innovation;

Plus large car d'une part le produit est aujourd'hui perçu de façon différente, avec une forte composante immatérielle, et d'autre part l'activité économique concerne, pour une part croissante, les services.

Dans une perspective de classification de l'innovation, deux principaux paramètres peuvent être utilisés, à savoir la nature ou l'objet et le degré ou l'ampleur.

1.2.1.1 Nature de l'innovation

Ce type renvoie au domaine d'application de l'innovation, qui peut être l'innovation de produit, de procédé, d'organisation ou de commercialisation.

A- l'innovation de produit

Consiste en la mise au point d'un produit ayant une nouveauté ou une amélioration par rapport aux produits existant déjà. C'est l'exemple des innovations technologiques, comme les systèmes complexes tels que le MP3. Elle a pour objectif d'améliorer les prestations offertes aux clients et de répondre à de nouveaux besoins car vu la férocité de la concurrence et l'évolution rapide des technologies, les exigences des clients sont devenues accrues et incitent toute entreprise à offrir une grande valeur en développant des produits et/ou services nouveaux ou améliorés.

B- L'innovation de procédé

L'innovation de procédé est la mise en œuvre de nouvelles méthodes de production ou de distribution visant à réduire les coûts pour l'entreprise. C'est l'exemple des applications du laser ou les machines automatisées.

¹Cité par J.F. SOUTENAIN et P. FARCET, «Organisation et gestion de l'entreprise», Ed. Foucher, Paris, 2006, P.344

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

«On peut parler d'innovation de procédés dès que l'on transforme les processus ou procédés de production utilisés pour concevoir, réaliser ou même distribuer l'offre finale. Ce type d'innovation ne peut pas être perçu par le client»¹

C- Innovation de commercialisation

Les innovations de commercialisation visent à mieux satisfaire les besoins des consommateurs, ouvrir de nouveaux marchés ou positionner d'une manière nouvelle un produit de l'entreprise sur le marché afin d'augmenter les ventes. Elle consiste en la mise en œuvre de nouvelles méthodes de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. Ce type d'innovation est souvent nécessaire au succès des innovations de produits.²

D- innovation de l'organisation

Elle Consiste en mise en œuvre des nouvelles pratiques organisationnelles au sein de l'entreprise visant à améliorer les conditions de travail ou encore à réduire les coûts. C'est l'exemple de l'implantation des TIC et les changements organisationnels qu'elles apportent dans la firme.

Ce type d'innovation est donc l'adoption par l'entreprise d'une nouvelle organisation de production, de travail et des relations entre l'entreprise et son environnement.

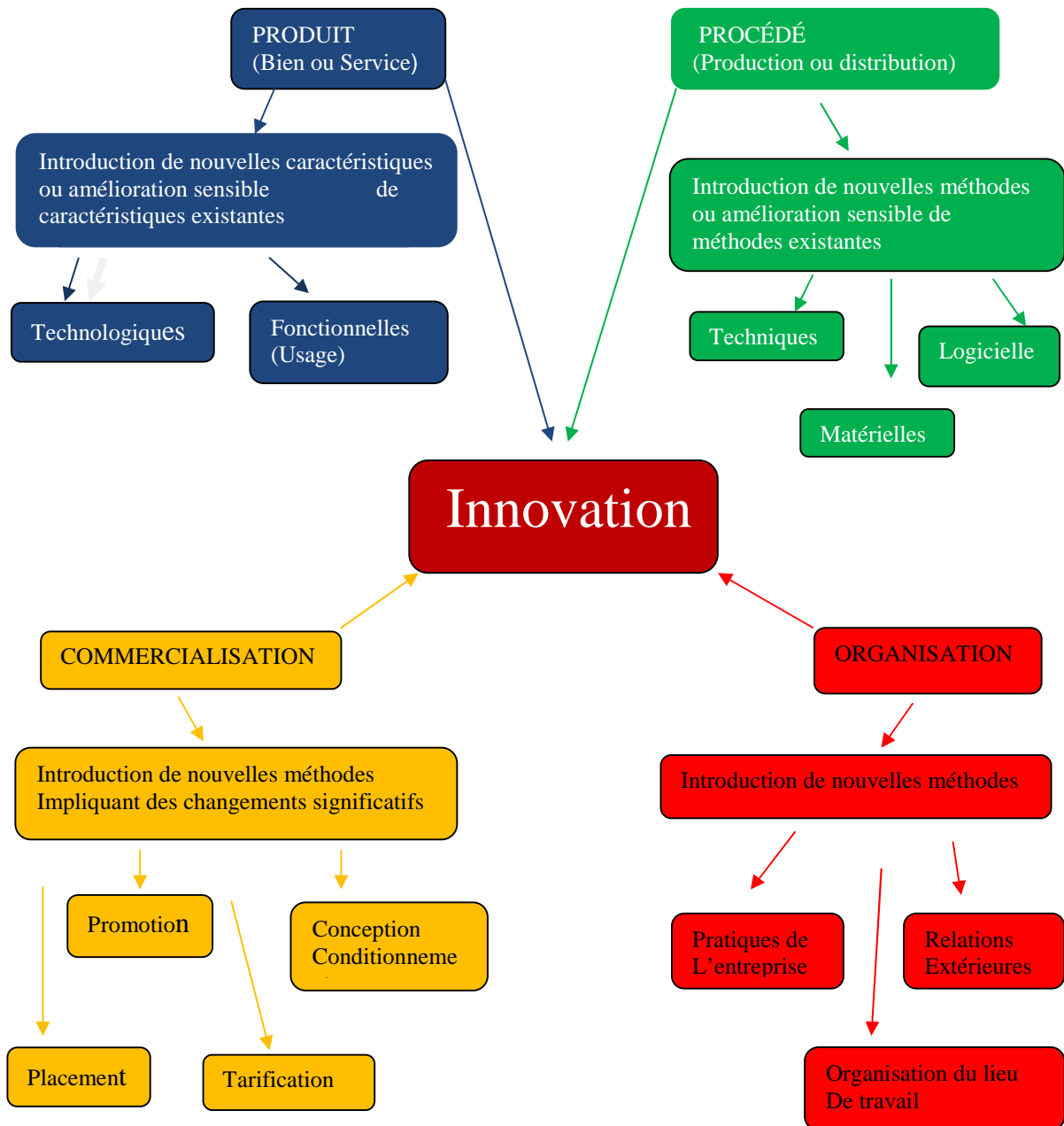
La suivante figure résumes les quatre formes de l'innovation selon sa nature :

¹**R. SOPRANOT et E. STEVEN**, «Management de l'innovation», Ed.Dunod, Paris, 2007, P.19.

²**M. RAHMOUNI**, «Motivations et déterminants de l'innovation technologique : Un survol des théories nouvelles», Cahiers du GRETHA, n°201110, P.4.

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

Figure 02 : Les catégories d'innovation. Figure construite à partir des définitions du Manuel d'Oslo (OCDE, 2005).



Source : réaliser à partir de Manuel d'OSLO, 2005

Selon l'OCDE il existe quatre catégories d'innovation (Fig. 2) : l'innovation de produit, de procédé, d'organisation et de commercialisation. Au-delà des catégories, ce qu'il est important de retenir dans la définition de l'innovation est qu'elle naît de deux composantes : la nouveauté d'une part, et la mise en œuvre réussie de cette nouveauté d'autre part. Le caractère novateur est reconnu de façon évidente lorsqu'un produit, un

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

procédé ou une méthode sont conçus pour la toute première fois au monde. Mais la nouveauté est aussi considérée à l'échelle d'une entreprise, lorsqu'elle réalise un produit, un procédé, un mode de commercialisation ou d'organisation nouveau – nouveau pour elle, même si cela a déjà été réalisé dans d'autres entreprises antérieurement. Un autre degré de diffusion de l'innovation peut aussi être défini à l'échelle du marché : introduire un produit existant sur un nouveau marché, c'est aussi innover.

Enfin, l'amélioration significative est aussi considérée comme porteuse d'innovation. Elle est parfois qualifiée d'innovation progressive (ou incrémentale) par rapport à l'innovation radicale (ou de rupture) apportée par la nouveauté absolue. La caractéristique commune à toutes les catégories d'innovation est que, outre leur nouveauté, elles doivent avoir été mises en œuvre pour devenir des innovations, c'est-à-dire effectivement déployées et utilisées au niveau du marché ou de l'entreprise. Nous précisons, ci-dessous, comment ces éléments de définition se concrétisent pour les quatre catégories d'innovation.

1.2.1.2 Le degré de l'innovation

L'innovation varie selon l'ampleur ou le degré du bouleversement qu'elle induit sur le concurrence, le marché, la production ou de l'usage. **C.FREEMAN**¹ distingue deux types d'innovation : l'innovation incrémentale et l'innovation radicale.

A – innovation incrémentale

L'innovation est dite incrémentales lorsqu'elle permet une amélioration progressive de l'offre existant, sans l'utilisation de savoir-faire nouveaux. C'est une activité régulière de l'entreprise qui vise l'amélioration de ses produits, es procédé, ses services pour mieux les adapter à la demande. Cela suppose des démarches scientifiques, des activités RD, etc. Elle est courante et sans risque commerciale. Exemple de l'amélioration de la puissance des microprocesseurs.

B -Innovation radicale

L'innovation est dite radicale lorsqu'elle permet l'utilisation de savoirs et de connaissances nouveaux afin d'augmenter la valeur de l'offre existante et d'améliorer sa performance. Ce type d'innovation bouleverse souvent les modes d'utilisation des clients ou les modes de production de l'offre existante. Elle est également qualifiée souvent

¹**B. BELLON**, «L'innovation créatrice», Ed. ECONOMICA, Paris, 2002, P.5

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

d'innovation de rupture, dans la mesure où elle s'accompagne de changements techniques, sociaux et concurrentiels profonds. C'est le cas des technologies de l'internet.

Cette distinction entre innovation radicale et innovation incrémentale est pertinente pour l'entreprise, dans le sens où elle lui permettra de mieux orienter ses choix en matière de démarche d'innovation. En autre terme, il s'agit, pour elle, soit de concentrer ces ressources et ses compétences pour travailler à améliorer une offre existante, soit d'en développer une nouvelle. Et donc la problématique qui se pose pour elle, est de pouvoir identifier la finalité et l'enjeu de son innovation, en sachant qu'innover est souvent synonyme de risque (technique, marketing...).

1.2.2 Les caractéristiques de l'innovation

ROGERS¹ identifie cinq (05) caractéristiques de l'innovation qui sont : l'avantage relatif, la comparabilité, la complexité, possibilité d'essai d'une innovation et l'observabilité :

- **L'avantage relatif**

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

- **La comparabilité**

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

¹E.M.ROGERS «Diffusion of innovation», The free press, 4th edition, New York, 1995,

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

- **La complexité**

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

- **Possibilité d'essai d'une innovation (testabilité)**

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

- **L'observabilité**

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

1.3 Les sources et les objectifs de l'innovation

1.3.1 Les sources de l'innovation

Pour l'entreprise peut avoir plusieurs origines. Elles peuvent être aussi bien internes et externe à la firme.

L'innovation peut être le fait d'une équipe interne du département R&D ou d'une équipe composée de collaborateurs de divers départements.

Cette dernière peut être aussi inspirée par des partenaires externes comme les clients ou la concurrence. Ainsi la firme peut innover à partir des besoins non satisfaite des clients. Les utilisateurs aussi peuvent inspirer l'entreprise en matière d'innovation. **Eric Von Hippel** (2002) parle d'utilisateur de pointe (the lead user) pour designer des utilisateurs qui tentent de satisfaire eux-mêmes leurs besoins en faisant des usages innovants des produits, lesquels peuvent inspirer par la suite des entreprises en matière d'innovation.¹

L'entreprise peut aussi mettre au point une nouvelle offre en réponse à la concurrence pour défendre ses parts de marché. Comme elle peut adopter les idées des concurrents pour innover.

¹David .A, management de l'innovation in MBA l'essentiel du management par les meilleurs professeurs, deuxième édition d'organisation, 2008

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

P-F Druker dans *innovation and entrepreneurship* (1984) parle d'opportunités d'innovation pour designer des facteurs internes et externes à l'entreprise pouvant l'inspirer dans ses efforts d'innovation.

Les événements rares ou ceux qui surviennent soudainement peuvent affecter l'entreprise dans sa politique d'innovation comme les échecs ou les succès de ses projets. En effet. Quand l'entreprise échoue dans un projet d'innovation, cela peut lui servir d'enseignements pour les projets futurs afin d'améliorer ses capacités d'innovation. Suivant la même logique. Le succès lié à une innovation peut inspirer la créativité d'une entreprise.

Le changement de la structure de marché ou de l'industrie peut inspirer des innovations pour les entreprises. Par exemple internet a produit des changements importants au niveau des marchés. Ainsi cette technologie a-t-elle permis à DELL d'innover en mettant au point la vente directe de ses ordinateurs à ses clients.

Les deux sources précédentes sont internes à l'entreprise. Quant aux sources externes, elles concernent le changement démographique et les nouveaux savoirs.

Le changement des tendances démographiques peut inspirer l'innovation de l'entreprise. Ainsi dans les années 1970, Toyota avait bien perçu le changement aux niveaux des familles américaines (de moins en moins nombreuses), pour réussir à mettre au point de petits véhicules parfaitement adaptés à ses dernières.

Les nouvelles connaissances et les nouvelles technologies constituent aussi des opportunités d'innovation pour les entreprises. Internet par exemple permet aux entreprises de créer de nouveaux marchés de cibler de nouveaux segments clients et de concevoir de nouvelles techniques de vente.

1.3.2 Les objectifs de l'innovation

Selon l'**OCDE**¹, Les objectifs peuvent porter sur les produits, les marchés, l'efficacité, la qualité ou l'aptitude à apprendre et à mettre en œuvre des changements. Il est utile de déterminer les raisons qui poussent une entreprise à innover, et leur importance, lors de l'examen des forces qui stimulent l'activité d'innovation telles que la concurrence et la perspective de pénétrer de nouveaux marchés. Des données sur ces objectifs peuvent également apporter des informations supplémentaires sur les caractéristiques des catégories d'innovations.

¹Manuel d'OSLO, 2^{ème} édition, 2005

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

- Renouveler le business model ;
- Améliorer la qualité ;
- Gagner des parts de marché ;
- Pénétrer de nouveaux marchés ;
- Améliorer les conditions de travail ;

Section 2 : les principes du management de l'innovation

Manager l'innovation consiste à gérer un processus organisé de changement portant sur de nouveaux produits, de nouveaux procédés ou de nouvelles organisations. Au delà de l'élaboration et de la mise en place d'une stratégie, il consiste à rompre avec une habitude, une conduite ou une orientation de pensée pour adopter un nouveau comportement.

L'innovation est un processus qui se construit intelligemment autour des hommes avec des outils et des méthodes spécifiques pour comprendre et changer les règles du jeu concurrentiel.

Cette section est consacrée pour l'étude de management de l'innovation, la structure organisationnelle favorisant l'innovation, la relation entre l'innovation et le management des connaissances et des risques, et les étapes de l'innovation.

2.1 La définition de management de l'innovation

D'après **Fernez-Walch** et **Romon**¹ (2006) la gestion de l'innovation est « l'ensemble des actions conduites et des choix effectués pour favoriser l'émergence, décider du lancement, et mener à bien les projets d'innovation de l'entreprise ». Cette vision est complétée par **Birkinshaw** et **Mol**² (2006) pour qui la gestion de l'innovation est la mise en œuvre de nouveaux processus, de nouvelles pratiques de gestion et de structures organisationnelles qui changent les normes existantes et transforment dramatiquement la façon de travailler et les fonctions dans les entreprises. Il s'agit donc d'établir des processus et des pratiques, de définir des objectifs, de structurer et de changer l'entreprise.

¹**F. ROMON**, «Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systémique», école centrale, Paris, Novembre2003. P.13

²**Birkinshaw, J., ET Mol, M.** (2006). How Management Innovation Happens How Management Innovation Happens. MIT Sloan Management Review, 47(4), 81–88. doi:Article

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

La gestion de l'innovation concerne la survie de l'entreprise. En d'autres termes, la gestion de l'innovation est le moyen par lequel les entreprises essayent de faire face aux enjeux du marché et d'assurer leur longévité. La gestion de l'innovation peut assurer un flux continu de nouveaux produits, qui permet une meilleure performance commerciale.

Gérer l'innovation, c'est tenter de créer l'avenir de telle sorte que l'entreprise soit l'initiatrice du changement en configurant la réalité afin de favoriser ses propres produits et services. Peter Drucker disait que « la meilleure façon de prédire l'avenir c'est de le créer », comme l'illustrent les entreprises innovantes telles Apple, DuPont, Amazon.com et 3M.

La puissance de la gestion de l'innovation est donc de mettre l'innovation sur les rails. Elle a pour mission de créer un portefeuille de projets, d'anticiper les risques et de choisir ceux qu'on assume, de surmonter les problèmes, de faire face à l'incertitude, de changer l'entreprise pour l'avenir et la transformer en leader de son secteur (Hamel, 2006). Il ressort néanmoins que l'innovation se pense, s'organise et se gère en plongeant dans l'incertitude et dans la complexité.

2.2 Les déterminants du management de l'innovation

Selon **Ailleret. F**¹ La réussite de la mise en place d'un processus de management de l'innovation dépend de certains critères qui sont les suivantes :

2.2.1 Avoir une vision stratégique de l'innovation

La réussite de toute innovation dans une entreprise passe par la conviction du top management (c'est-à-dire l'entrepreneur ou la direction) que l'innovation un levier de compétitivité et un enjeu stratégique. L'engagement du sommet stratégique est l'une des conditions de réussite du processus d'innovation car c'est à lui de changer et de stimuler une dynamique de créativité.

L'effort du sommet stratégique en matière d'innovation peut se traduire par l'instauration d'un climat favorable à l'innovation, à l'exemple de la mise en place d'un système d'information simple et efficace, mobilisation des ressources humaines compétentes, des financements adéquats et du matériel nécessaire...

¹**AILLERET. F** et al. 6 clés pour l'innovation ; la recherche et la compétitivité. Ed. AFNOR. 2009. 283p.

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

2.2.2 Dédier une structure pour la recherche et développement

La recherche et le développement est un élément indispensable à la réussite des entreprises qui veulent réaliser des avantages concurrentiels décisifs et durables à travers des innovations continues.

Pour les grandes entreprises, ayant une capacité financière, il s'agira du service recherche et développement (service R&D). Pour les PME, ayant une fragilité financière, il s'agira de l'ingénieur accompagné d'un effort de financement (une allocation de budget pour ses recherches, rémunération motivante, ...). Toute entreprise doit avoir une structure R&D car c'est la seule source des innovations.

2.2.3 Gérer les ressources humaines

Le top management (l'entrepreneur/la direction) doit accompagner, coacher et animer le staff opérationnel (les ressources humaines/les salariés). En effet, l'innovation doit être une valeur partagée par l'ensemble des collectifs du travail, à savoir que l'innovation est l'affaire de tous.

Donc le sommet stratégique est tenu de favoriser :

- La communication interne
- Le renforcement de la confiance chez les salariés
- La résolution collaborative des problèmes
- L'encouragement de la créativité
- La tolérance du droit à l'erreur

2.2.4 Le système d'information

Le système d'information est indispensable pour toute entreprise car les avantages d'un système d'information sont multiples dont :

- Stocker les connaissances de l'entreprise
- Alimenter la mémoire organisationnelle de l'entreprise
- Faciliter la circulation de l'information entre le top-down et bottom-up
- Stimuler l'apprentissage (car les salariés ont un accès direct au stock de connaissances de l'entreprise)
- Surveiller et collecter des données sur l'évolution de l'environnement de l'entreprise selon des objectifs définis et intégrer ces données collectées pour

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

les transformer en véritables informations opérationnelles .ce processus est appelé intelligence économique.

L'innovation s'alimente de ces informations afin de connaître l'évolution du marché, des technologies et de la concurrence.

2.2.5 Le marketing de l'innovation

La réussite de l'innovation est conditionnée par le succès commercial. Le marketing d'innovation a pour objectifs de faire en sorte qu'une innovation et ses apports d'usage soient compris par les consommateurs, en d'autres termes, il sert à faciliter la compréhension de l'innovation par le marché, l'adaptation du circuit de commercialisation, ...etc.

2.3 Les outils de management de l'innovation

C est un ensemble d'outils de travail permettent à une entreprise d'optimiser sa capacité d'innover et de maîtriser son processus d'innovation.

2.3.1 Le brainstorming

Dans les années trente, **Alex Osborn**¹, président d'une agence publicitaire à NewYork invente pour la première fois une méthode d'animation de réunion le brainstorming également appelé remue-méninges est une technique de créativité collective ayant pour but de trouver une ou des solutions au problème posé, de rechercher les causes potentielles d'un problème, ou d'inventer les solutions possibles pour le résoudre. Le Brainstorming s'appuie sur un travail de groupe, tous les participants étant placés sur un même pied d'égalité. Cette méthode, bien appliquée, est la clé de la réussite. Elle permet à chacun de s'exprimer librement sans retenue et favorise l'émergence d'idées nouvelles.

Donc, le brainstorming est un outil qui peut donner des résultats spectaculaires pour trouver un nom de produit, trouver des idées de nouveaux produits ou améliorer la qualité de ses services. Son but est de créer un maximum d'idées dans le moindre temps possible.

¹BENOIT-CERVANTES Géraldine, Op.cit, p 114.

2.3.2 Le brainwriting

Le Brainwriting¹ est une méthode qui permet de stimuler la créativité et dépasser certains blocages d'expression ou d'écriture. Il s'agit en quelque sorte d'un brainstorming silencieux. Au lieu de parler, les experts notent leurs idées sur papier, puis les passent à leurs voisins, qui font de même avec les leurs, et ainsi de suite. L'avantage de cette méthode est de préserver l'anonymat et d'obtenir des propositions plus créatives, plus libérées qu'avec le brainstorming.

2.3.3 Benchmarking

Benchmarking (en français étalonnage ou parangonnage) a été développé pour la première fois au début des années 80² par la société américaine **Rank Xerox** leader mondial des photocopieurs au milieu des années 70 avec plus de 80 % de part de marché perd, en moins de cinq ans, la moitié de ses parts de marché (elle passe de 82 % à 41 % entre 1976 et 1981), après avoir été attaquée par la concurrence japonaise (Canon, Minolta, Ricoh, Sharp).

Le mot « benchmark » est un terme emprunté aux géométries, qui désigne un repère servant de point de référence pour des comparaisons de direction et d'évaluation.

XEROX. Rank³, 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 »

2.3.4 Méthode Delphi

La méthode Delphi est un processus de communication pour résoudre un problème, il s'agit de dégager un consensus sur des sujets précis, grâce à l'interrogation des experts. Les experts sont en mesure d'apporter un éclairage sur des secteurs d'incertitude en vue d'une aide à la décision.

¹GALLAND Sébastien, « Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et à la prise de décision », thèse doctoral en sciences de l'information et de la communication, Université du sud Toulon-var, 2005, p141.

²OLIVIER Vaisman, « le benchmarking ou étalonnage concurrentiel », version 1, 1999, p 5.

³LEPOIVRE Fabien, « benchmarking concept et méthodologie », Edition Nevao conseil, 2005, p 03.

2.3.5 La stratégie Océan Bleu

C'est une stratégie élaboré par deux chercheurs de l'INSEAD, **W. ChanKim** et **Renée Mauborgne**¹. Ces derniers ont analysé les exemples de réussite de produits innovants, afin de définir une méthodologie permettant de concevoir un produit en totale rupture avec les produits actuellement sur le marché.

La finalité de la méthode est de permettre à l'entreprise de passer d'un segment de marché concurrentiel, où la lutte entre concurrents se joue par une guerre des prix (un océan rouge du sang des protagonistes), à un produit ouvrant une nouvelle niche inexplorée et donc inassouvie, un espace de marché complètement nouveau (un océan bleu).

Cette méthodologie est basée sur un concept spécifique : analyser le comportement et les attentes des non-clients. Seconde base de la méthode stratégie Océan bleu : chercher à simplifier ou éliminer les éléments qui ne sont pas déterminants pour le client, mais aussi augmenter ou ajouter de nouvelles caractéristiques à l'offre afin d'augmenter la valeur lors de l'achat, la mise en œuvre, etc.

2.4 La connaissance et le management de l'innovation

Aujourd'hui, les entreprises doivent faire face à un environnement hyper compétitif, dans lequel un facteur critique pour le succès est la capacité à produire de nouveaux produits et services, c'est-à-dire innover. **Lu, Tsang** et **Peng** (2008) affirment que la formulation d'une stratégie d'innovation constitue une partie intégrante de la gestion stratégique. Cependant, pour innover les entreprises ont besoin de créer, partager, stocker, et diffuser des connaissances (**Barbaroux**, 2009). En effet, selon **Popadiuk** et **Choo** (2006, p. 303) « l'innovation est une nouvelle connaissance dans des produits, des processus et des services ».

Connaissance et innovation sont de facteurs clés pour l'économie et le développement social, et innover de manière constante demande un système de gestion des connaissances apte à rendre l'entreprise créatrice de technologies, de connaissances en

¹W. Chan Kim and Renée Mauborgne . Edition, Harvard Business Review Press. 2005.p 240-287

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

marketing et de connaissance administrative (**Popadiuk et Choo, 2006**). De fait, la gestion des connaissances est une pratique fondamentale pour une gestion efficace de l'innovation (**Budros, 2013**).

La connaissance est considérée comme une source des innovations continues qui permettent aux entreprises d'arracher des avantages concurrentiels dans des contextes compétitifs. **Nonaka et Tacheuchi** par exemple affirment que l'avantage compétitif des entreprises japonaises est fondé sur leur capacité à créer de la connaissance organisationnelle, de diffuser cette connaissance dans l'organisation et à l'incorporer dans les produits et services. Les entreprises japonaises ont réussi à innover de manière continue et la mission de la GC devient alors plus importante que les autres dimensions de la gestion.

2.5 Le management de l'innovation et le management des risques

Selon **BELLON. B**¹ le risque d'innover est relativement clair. Est-ce le bon produit ? Est-ce le bon marché ? Est-ce la bonne façon de le produire ? Le produit est-il porté par une bonne image ? Etc. Ce niveau de risque comprend un risque d'échec, mais aussi un risque de réussite, etc.

La mise en place de l'innovation au sein d'une organisation rime avec la notion de risque, car elle bouscule les habitudes établies et perturbe les procédures mises en place. Cependant, ce n'est pas parce qu'il y a un risque qu'il ne faut pas innover. Les entreprises doivent donc trouver un équilibre entre l'acceptation de l'innovation par le marché et la nécessité d'innover au risque de disparaître.

2.5.1 La typologie des risques relative à l'innovation

Selon l'**OCDE**², Il existe plusieurs types de risques, nous en citons les trois principales catégories relatives à l'innovation :

2.5.1.1 Les risques techniques

Ce sont les risques liés aux degrés de la technologie contenue dans l'innovation et à son inadéquation avec le besoin du marché (la non-concordance des caractéristiques du nouveau produit aux performances attendus par le marché)

¹**BELLON .B**, op.cit. Page 15.

²**OCDE**. «Perspective de la science, de la technologie et de l'industrie ».Édition, OCDE publishing. 2000.

2.5.1.2 Les risques sociaux

Ce sont les risques liés à une réaction négative de la part du marché- du clients- (soit parce que l'innovation ne coïncide pas avec l'échelle des valeurs du client, soit que la perception du client est immature et ne le prédispose pas à une telle nouveauté, ...)

2.5.1.3 Les risques d'imitation

Toute innovation risque d'être copiée par une entreprise concurrente. Cependant pour assurer la durabilité de l'avantage concurrentiel conféré par l'innovation et dans cette situation l'entreprise innovante opte aux solutions suivantes :

- Développer des compétences spécifiques : plus l'innovation est complexe, plus elle est difficile à imiter. A cet effet, une des solutions auxquelles l'entreprise a recours est de développer des compétences spécifiques et complexes. Ces dernières sont le fruit d'un apprentissage au cœur duquel les routines spécifiques sont mémorisées.
- Se baser sur les connaissances tacites : plus une innovation a recours aux connaissances tacites, plus à difficile à copier cependant il existe deux types de connaissances tacites (les connaissances tacites individuelles ce sont les connaissances détenus entièrement par une seule personne c'est le type de connaissance qui revêt de risque qu'une entreprises concurrent s'approprie la personne en question en lui offrant une meilleure rémunération, les connaissances tacites collectifs ce sont les connaissances détenus par un collectifs)
- Recourir au brevetage des innovations : le brevet joue un rôle central dans la protection des innovations puisqu'il allonge le délai d'imitation en agissant sur des freins légaux.

2.5.2 La démarche de la gestion des risques

Toute innovation est accompagnée par un facteur de risques. Cependant, les risques ne sont pas une fatalité en soi. la gestion des risques suit une démarche composée des étapes suivantes¹ :

- **Identification des risques** : Il s'agit de dresser une liste exhaustive de tous les facteurs susceptibles de freiner le bon déroulement des processus d'innovation.

¹Munier B., 2000. "L'ingénierie du risque". Revue de marketing portant sur «Risques», N°44.

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

- **Evaluation de l'impact des risques** : cette étape consiste à mesurer la gravité des conséquences de chaque risque identifié (mesurer son impact si jamais n'il se produisait)
- **Hierarchisation des risques** : il s'agit de dresser une liste des risques suivant leur impact sur le processus d'innovation, du plus nocif au moins nuisible.
- **Traitement des risques** : cette étape consiste à déterminer un plan d'action (un ensemble de solutions) afin d'atténuer l'impact des risques sur le processus de l'innovation.

Section 03 : l'innovation en tant que processus

Les entreprises qui innorent rapidement et avec succès sont aujourd'hui celles qui ont acquis la maîtrise de leur processus d'innovation. Il devient alors nécessaire de proposer des modèles d'élaboration d'une innovation permettant de décrire, de comprendre puis de piloter l'innovation de façon optimale en tenant compte des spécificités relatives à l'objet de l'innovation.

L'objectif de cette section est d'étudier le mécanisme de l'élaboration de l'innovation. Pour cela, nous essayerons tout d'abord de définir le concept de processus d'innovation avec une description des modèles de processus existants au premier lieu, puis nous présentons les différentes étapes du processus d'innovation et ses caractéristiques en second temps.

3.1 Définition et modèles théoriques du processus d'innovation

3.1.1 Définition du processus d'innovation

Dans la littérature elles apparaissent des différentes définitions de concepts de processus d'innovation Pour **R.G.Cooper**¹ (1979) 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

¹ **R.G.Cooper**(1979), cité par TOMALA. Frédéric, SENECHAL. Olivier, TAHON. Christian, « Modèle de processus d'innovation ». 3^{ème}Conférence Francophone de processus modélisation et simulation «Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels», MOSIM'01 – du 25 au 27 avril 2001 - Troyes (France).

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

informations»¹ Selon **BOLY.V**² le processus d'innovation est «L'ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information...significatifs et dont la combinaison permet d'obtenir un output important».

Jean-Marc Xuereb³(1991) a défini le processus d'innovation comme étant «un ensemble d'activités mises en œuvre pour transformer une idée de produit nouveau en une réalisation effective».

D'après **LE LOARNE Séverine** et **BLANCO Sylvie**⁴ dans leur ouvrage «Management de l'innovation», «le processus d'innovation comprend deux grandes phases principales : la phase d'exploration, durant laquelle les acteurs de l'entreprise recherchent des idées d'innovation, et la phase d'exploitation, qui consiste dans le développement des idées sélectionnées en des innovations concrètes, des produits, des processus ou des services innovants ».

L'innovation, à travers les différentes définitions, est considérée par de nombreux auteurs comme un processus, c'est-à-dire la transformation en étapes successives, des savoirs au sein de l'entreprise qui sont parfaitement fixés dans son environnement.

3.1.2 Les modèles théoriques du processus d'innovation

Selon **Schumpeter**, l'innovation est le fait d'entrepreneurs créatifs qui portent des idées nouvelles pour traduire des inventions en produits ou services nouveaux. Cependant dans sa conception moderne, l'innovation est le résultat d'une activité associant une multitude d'acteurs.

Aussi, l'innovation ne peut être réduite aux résultats de la R&D. En fait celle-ci est un processus permettant de passer d'une idée à une offre nouvelle. et le succès de ce processus tient moins à la performance technologique de l'entreprise qu'à sa capacité de transformer une nouvelle idée pour l'adapter aux besoins du marché. Dans ce sens, la

¹**BOLY. V**, op.cit, page 59.

²**Jean-Marc Xuereb** (1991), cité par **Frédéric TOMALA, Olivier SENECHAL, Christian TAHON**, 3^{ème} conférence Francophone de processus modélisation et simulation, «conception, analyse et gestion des systèmes industriels», MOSIM 01- du 25 au 27 avril 2001- Torays, (France).

⁴**Le loarane Séverine et Blanco Sylvie**, « management de l'innovation», Edition Pearson éducation, paris, 2009, page 97.

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

communauté des chercheurs en science de gestion tente d'expliquer ce processus à partir de trois principaux modèles : le modèle linéaire, le modèle interactif et l'open innovation.

3.1.2.1 Le modèle linéaire

Dans ce modèle, les séquences s'enchaînent de manière linéaire interdisant tout retour d'information et ne reconnaissant aucun mécanisme d'apprentissage tout au long du processus. Amène aussi à penser qu'il existe différentes catégories de connaissance ; certaines plus nobles que d'autres. La connaissance scientifique, à la base de l'innovation, occupe une place de choix dans ce modèle (**Morgan** 1997) délaissant totalement les différentes formes de savoir-faire. En effet, l'hypothèse de base humaine suppose que ce soit forcément la recherche scientifique qui donne lieu à un rôle important. Cette source d'innovation n'est pas unique (**Landvall** 1992).

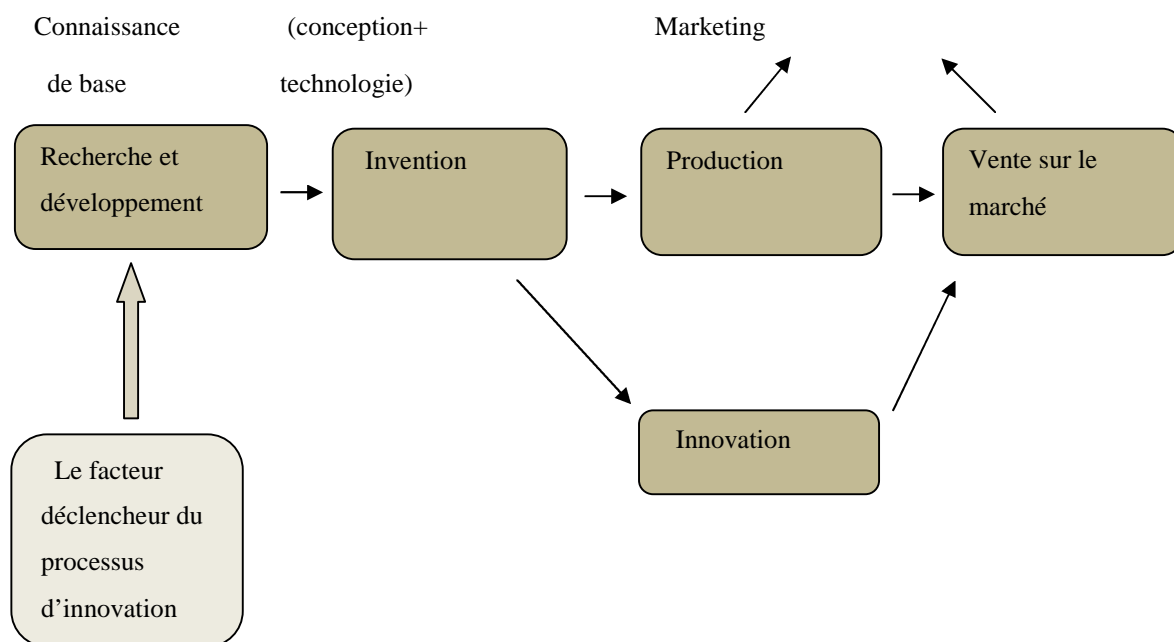
Dans sa conception classique, il est présenté comme une série d'activité permettant de passer d'une façon linéaire d'une invention à une commercialisation en passant par la production. Il est également issu de la théorie néo classique sur une hypothèse de non interaction entre production et recherche, il se présente sous la forme d'une succession de phases de recherche, de développement, de production et de commercialisation¹.

Donc, dans ce modèle, il n'existe pas des flux entre les différentes étapes de processus, il a l'avantage par rapport à son risque limité puisque à la fin de chaque phase le projet est évalué, par contre il présente l'inconvénient d'être orientés exclusivement vers le marché.

¹**FREDERIC Tomala, OLIVIER Senechal, CHRISTIAN Tahon**, « «modèle du 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, p 18.

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

Figure 03 : le modèle linéaire Technology-push



Source : Khalid Errabi. " Technology-Push " : survey de la littérature récente et nouveaux tests économétriques. Economies et finances. Université Lumière - Lyon II, 2009. Français. .

3.1.2.2 Le modèle interactif

Après que le modèle linéaire a montré ses limites et sa critique a son non- adéquation avec la réalité du terrain, il a été remplacé par le modèle dit : interactif. Ce modèle met l'accent sur les interactions qui existent entre les détenteurs de connaissances tacites codifiés et les utilisateurs dans la réalisation de projet d'innovation de produit et de procédés. Les politiques publiques des années 1980 et 1990 ont tenté de renforcer et de formaliser davantage les liens qui existent entre les diverses intervenants impliqués dans le développement d'innovation à travers de nombreux programmes de partenariat ou les chercheurs, les entreprises et d'autres intervenants sont tous engagés de façon égale dans la réalisation de projet qui visent à développer des innovations de produit et de procédés. En faisant l'étude des comportements des acteurs d'institutions susceptibles, d'influence de développement de l'innovation de produits et de procédés, il a été développé une nouvelle approche, celle du système d'innovation

En remettant en cause le caractère séquentiel du modèle linéaire (notamment la condition d'achèvement d'une activité pour le début d'une autre), ce modèle repose sur

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

deux types d'interaction : celle relatives aux fonctions en charge de l'innovation et celles reliant l'entreprise à son environnement.

La démarche consiste à intégrer toutes les fonctions en charge de l'innovation dans une seule structure (R&D, production, industrialisation et marketing). Dans ce processus, toutes les tâches sont réalisées simultanément avec toutes les compétences et les ressources nécessaires pour le développement d'un produit nouveau. Ce modèle permet la réduction de la durée du processus, ainsi qu'une forte réactivité par rapport à l'environnement.

En fait tout commence par la recherche fondamentale qui développe des idées dans des universités ou des centres de recherche ou dans des entreprises ayant une fonction R&D. alors la recherche appliquée (développe des connaissances pour résoudre des problèmes pratiques) se sert de cette invention pour développer des solutions pratiques, puis intervient l'étape de développement de prototype (version d'essai) en matière de produit nouveau, qui comprend aussi tous les essais techniques en vue de l'optimisation de l'offre, en suite une production massive est développée. Enfin l'innovation, une fois mise au point, doit être adoptée et appropriée par le système social.¹

3.1.2.3 l'innovation ouverte (l'open innovation)

L'innovation se doit d'être plus que jamais au cœur de la stratégie des entreprises, quelle que soit leur taille.

En effet, l'exacerbation de la concurrence d'une économie mondialisée réclame de nouvelles formes et des nouvelles capacités d'innovation.

Les femmes et les hommes aux commandes des grandes sociétés en sont conscientes. Mais qui dit innovation dit également investissement. Toutes les entreprises, surtout en période de ralentissement économique, n'ont pas les moyens d'allouer des sommes colossales à la recherche et à l'innovation. Dans ce contexte que l'innovation ouverte prend toute sa place et tout son sens.

L'innovation, telle qu'elle est analysée dans le cadre des deux modèles précédents, est souvent considérée comme une activité devant être gérée en interne du fait que sa source des idées nouvelles est la R&D. cependant, depuis quelques années, l'innovation

¹Charentenay .F-D et al. Les processus d'innovation : l'entreprise et son écosystème, rapport finale de groupe de travail FutuRIS «Innovation- entreprise», Paris, Juin 2009.

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

devient plus ouverte, parce que les entreprises constatent que les partenaires extérieurs peuvent aussi être des sources d'inspirations en matière d'innovation. A ce propos, l'OCDE¹ soutient que «même les entreprises les plus à la pointe ne peuvent plus se contenter de leurs propres efforts de R&D, et doivent ouvrir leurs réseaux et collaborer».

L'idée originale revient au professeur **Chesbrough. H** de l'université de Berkeley. Sa démarche consiste pour une entreprise à utiliser des connaissances tant internes qu'externes afin de stimuler son innovation. IL s'agit de «Inbound practices to bring in external ideas and technologies into a company's own innovation process; and outbound practices to enable unused internal ideas and assets to go outside for other companies to utilize» (**Chesbrough. H et Brunswicker. S**, 2013)².

Ce modèle d'innovation suppose une nouvelle organisation et un nouveau management :

A- (Inbound practices) ou valorisation des connaissances interne

Cela consiste a mieux valoriser les connaissances des entreprises en matière d'innovation, en les mettant au service de ses partenaires externe. Pour cela, il existe des pratique qui s'inscrivent dans se sens : cession de la propriété intellectuelle (comme les licences), mise en contrat ou cession des activités de la R&D, collaboration avec les fournisseurs et d'autre partenaires...

B- (outbound practices) ou acquisition de connaissance ou de technologies externe

Cela consiste à acquérir les connaissances et les technologies produites par les partenaires externes. Dans se cadre, différentes pratiques peuvent être adoptées comme : acquisition de licence, activités de joint-venture, essaimage (spin-offs) il s'agit pour une entreprise d'investir dans des start-up (qui peuvent être créées par des salariées du groupe) pour innover dans les domaines nouveau...

¹Manuel d'OSLO, 2^{ème} édition, 2005

²**Chesbrough. H ET Brunswicker. S**, Managing open innovation in large firms, Servey report Executive Survey on Open innovation, 2013, FRAUNHOFER VERLAG, 2013,Germany

3.2 Les étapes de processus d'innovation

Selon (Capgemini Consulting, 2011)¹, avant qu'un concept innovant n'aboutisse à son marché, il doit suivre quelques phases fondamentales nécessaires ; d'abord à sa maturation, puis à son adoption par l'organisation. Celle-ci sont perçues comme un processus composé de ; l'idéation ; l'évaluation et la sélection ; et la mise en œuvre. Et la maîtrise de la performance de ce processus est tributaire à la fois de la culture et de la créativité.

3.2.1 Etape d'idéation

C'est la génération des idées. Elle se situe au stade amont de l'innovation ou, grâce à des efforts de créativité, de nouvelles idées ou des concepts innovants peuvent naître. Or pour stimuler la créativité, les dirigeants de l'organisation doivent inscrire le projet d'innovation dans le processus stratégique.

Dans la même logique, il appartient aussi à ces derniers de canaliser les efforts de l'innovation dans l'orientation stratégique de l'entreprise afin de bien orienter la créativité vers la génération des idées innovantes². Par ailleurs deux autres enjeux sont cruciaux pour l'émergence de la créativité : l'organisation et les dirigeants doivent créer un climat de travail propice à la collaboration et aux échanges³, avec une organisation décloisonnée. Et il est avantageux que cette organisation soit créée autour d'équipes de collaborateurs diversifiés (commerciaux, R&D, production...), une autre source de créativité peut provenir des partenaires externes de l'organisation. Ainsi celle-ci doit s'ouvrir sur son écosystème, par la Co innovation ou la cocréation, pour pouvoir bénéficier des idées des partenaires (clients, fournisseurs...).

3.2.2 Evaluation et sélection

C'est l'innovation amont. Elle est cruciale dans le management de l'innovation elle consiste à évaluer et sélectionner les idées pouvant apporter des bénéfices à l'entreprise et constituer des projets viables.

¹

²Bachy .B et Harache. C, toute la fonction management, édition Dunod, Paris, 2010.

³David .A, management de l'innovation in MBA l'essentiel du management par les meilleurs professeurs, deuxième édition d'organisation, 2008

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

Selon **Bachy. B** et **Harache. C**, 2010, durant cette phase, un maximum d'idées est exploré pour n'en retenir que celles qui peuvent réussir commercialement, et le rôle de soutien du management dans cette phase est déterminant. En effet, celui-ci aide les collaborateurs à choisir les idées innovantes et à évaluer leur faisabilité, en s'assurant bien que les opportunités d'innovation sont en phase avec la stratégie.

A l'issue de cette phase, tout un portefeuille d'idées est générer (**Charentenay. F-D** et **al**, 2009). Et il appartient à l'entreprise de s'ouvrir dans son écosystème (fond d'investissement, incubateurs d'entreprise...) pour trouver un partenaire potentiel qui pourrait adopter son innovation.

3.2.3 Mise en œuvre

Selon (Capgemini Consulting, 2011), cette phase comprend trois activités fondamentales : le développement, les testes et la commercialisation.

Au terme de la phase précédente, le choix d'un projet à développer s'impose, selon des critères de lancement. C'est une décision collective qui revient à la stratégie, au marketing et à la R&D. cette dernière est difficile car les critères de faisabilités techniques et commerciaux sont encore vagues¹. C'est le premier stade de développement.

Après cette première phase, l'entreprise va passer au stade aval de développement ou il sera question de concevoir ou définir les paramètres de l'innovation, en consacrant les ressources et les compétences nécessaires. Et tout au long de ce processus, un suivi du projet est de mise ou la question de Go ou no Go se pose souvent à l'entreprise.

Après les premiers essais de faisabilité de l'innovation, l'entreprise passe à son industrialisation en prototype. Celui-ci va faire l'objet ensuite des testes techniques et de finalisation.

Enfin arrive le lancement ou la commercialisation de l'innovation, ou il est question de sa présentation et de sa mise sur le marché.

¹**Charentenay .F-D et al**. Les processus d'innovation : l'entreprise et son écosystème, rapport finale de groupe de travail FutuRIS «Innovation- entreprise», Paris, Juin 2009

Chapitre 01 : l'innovation : aspects théoriques

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que l'innovation avec ses différentes formes, revêt une importance fondamentale, car elle constitue un moyen privilégié pour l'entreprise de survivre, d'assurer sa pérennité et de maintenir sa position concurrentielle sur un marché fortement concurrentiel.

Donc toutes les entreprises et particulièrement les entreprises algériennes ont intérêt de favoriser l'innovation et maîtriser son processus afin de garantir des innovations continues.

CHAPITRE 2 :

**COMPÉTITIVITÉ DES
ENTREPRISES, QUELLE
RELATION AVEC
L'INNOVATION**

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

Dans un environnement mouvant et imprévisible, caractérisé par la mondialisation des marchés et de la concurrence, par les mutations des techniques et des besoins, par le ralentissement et les incertitudes de la croissance, les nouvelles règles du jeu concurrentiel s'instaurent, et la compétitivité s'impose pour toute entreprise comme un objectif à réaliser afin d'assurer sa continuité et sa survie.

Dans ce nouveau contexte qui exige de la part des entreprises une plus grande capacité d'anticipation, d'adaptation et de réaction, elles se trouvent confrontées à des impératifs tels qu'être globalement compétitive et être capable de valoriser et de mobiliser l'ensemble de leurs ressources et compétences en fonction des activités, des marchés et des pays.

En effet, les entreprises sont appelées plus que jamais à exprimer leurs compétitivités sur les marchés par l'introduction des innovations pour disposer d'un avantage concurrentiel durable.

Dans ce présent chapitre nous aborderons l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises, en évoquant, aux premier lieu, le concept de la compétitivité au niveau de l'entreprise, et en deuxième lieu, le rôle que joue l'innovation dans l'entreprise en termes de compétitivité.

Section 1 : la compétitivité, aspects théoriques

La survie de l'entreprise, acteur central de la vie économique, dépend non seulement des lois de l'économie mais surtout de sa compétitivité. Cette dernière est devenue avec la mondialisation un impératif voire une obligation de survie pour chaque entreprise.

Dans cette section nous allons présenter les notions de base de compétitivité de l'entreprise à savoir ; sa définition, ses concepts connexes, ses formes...etc.

1.1 Définition et concepts connexes de la compétitivité

La question de compétitivité à toujours, suscité et suscitera d'un avantage d'intérêt, ceci apparait clairement à travers la diversification d'approches de la notion de compétitivité. Cette divergence a donné lieu à plusieurs définitions du concept de compétitivité.

1.1.1 Définition de la compétitivité

Le concept de compétitivité a été réservé pendant longtemps aux spécialistes des sciences de gestion des entreprises. A la faveur de l'internalisation et mondialisation des

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

économies pendant les dernières décennies, il a vu son champ s'élargir notamment à l'analyse des relations commerciales internationales.

L'approche traditionnelle du concept de compétitivité est basée sur deux définitions : des définitions basées sur les coûts de production et des définitions basées sur la part du marché.

A. Définition basée sur les coûts de production

Selon **A.BENAYME** «la compétitivité pour un produit donné, se définit comme l'aptitude à offrir sur le marché à un prix inférieur ou égal à celui des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisant pour rémunérer les facteurs nécessaires (travail, capital, produit primaires et semi finis) et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à ses concurrents»¹

Pour les auteurs du **Boston Consulting Group (B.C.G)** «la compétitivité d'une entreprise se ramène à son aptitude à avoir les coûts les plus bas»², c'est-à-dire celle qui a su parvenir à l'utilisation des facteurs les plus efficaces pour des coûts de facteur équivalents.

Ces définitions présentent l'inconvénient d'être restrictive, en prenant le coût de revient comme seul facteur de compétitivité, alors, que dans certains cas particuliers, il faut tenir compte de l'aptitude de l'entreprise à offrir des produits différenciés. A ce niveau là, la qualité joue un rôle essentiel dans la compétitivité de l'entreprise.

B Définition basée sur la part de marché

Un certain nombre de chercheurs font de la part de marché la clé de voûte de leur définition. Parmi les partisans de ce principe on retrouve celles de **R.COURBIS** et **C.A Michelet** qui sont les illustratrices.

Selon **R.COURBIS** « la compétitivité des producteurs se mesure par leur plus ou moins grande aptitude à avoir une part élevée du marché»³

¹ www.wikimemoire.com

² [www.wikipédia.mémoire.audia.com/mes document définition de compétitivité 12/4/2014](http://www.wikipédia.mémoire.audia.com/mes_document_definition_de_competitivite_12/4/2014)

³ Idem

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

Pour **C.A Michelet** «est compétitif l'agent qui défend et surtout accroît sa part de marché».¹

Clarck et Fujimoto définissent le concept de compétitivité comme étant: «la capacité à attirer et à satisfaire les clients et à générer des profits».²

L'approche traditionnelle s'est avérée, avec le temps, dépassée. Car elle fait resurgir un certain nombre de limites :

- Dans cette approche, la compétitivité est perçue d'un point de vue limité et instantané et non pas globale et durable ;
- Elle a une conception universelle mais non pas contingente.

Martinet (1984), a défini la compétitivité comme « l'aptitude à soutenir durablement la concurrence. L'entreprise possède un ensemble de capacités qui l'autorise selon le cas à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ 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»³.

Cette définition nous indique que chaque entreprise, qui cherche à être compétitive, doit posséder un certain nombre de capacités est d'atouts liés à la compétitivité et qui sont en bref :

- 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 communication ;
- La gestion des compétences et des connaissances ;
- La culture de l'entreprise.

Malgré cette diversité de définitions, il ya lieu de noter les deux aspects communs suivants : (i) la compétitivité est un concept relatif, c'est-à-dire, l'évaluation de la compétitivité d'une nation, d'un secteur ou d'une entreprise est généralement faite par rapport

¹ Item. P.31

² Wwww. Wikimémoire.com

³ **Martinet A. C** : «science de gestion et de compétitivité de l'entreprise». In colloque I.A.E, Lyon ; édition Economica 1984 ; p11.

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

à une entité similaire ; et (ii) la compétitivité n'est pas un concept statique et étroitement lié aux conditions économiques du pays ainsi que les conditions du marché international.

Donc pour rester compétitif, une entité est appelée à suivre un processus d'ajustement continu en réponse à des forces et à des facteurs intervenant dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché.¹

1.1.2 Les concepts connexes de la compétitivité

Il existe plusieurs concepts qui sont liés fortement à la compétitivité comme : la concurrence, l'avantage concurrentiel et la relativité.

1.1.2.1 La concurrence

La concurrence en économie, désigne la présence de plusieurs acteurs qui souhaitent accéder à une ressource limitée ou localement limitée, par exemple des agents économiques utilisant simultanément une même matière première, source naturelle ou humaine ou présents simultanément sur un même marché.

Elle correspond à une situation de libre confrontation entre l'offre et la demande, les agents économiques peuvent, alors, utiliser leurs raisons.

Il est question de comparer l'entreprise à ses concurrents, et cela sur la base de chaque ressource. Il s'agit aussi de déterminer si l'entreprise est plus forte ou plus faibles par rapport à ses concurrents.

La concurrence engage les entreprises à adapter en permanence leurs produits/services aux attentes actuelles et futures de leurs clients. Elle la force à réduire les coûts. La concurrence étant le plus souvent imparfaite, elle les encourage à adopter diverses stratégies pour tirer au mieux leur épingle du jeu. Mais les entreprises sont aussi des formes alternatives au marché qui remplacent la concurrence par le contrat ou la hiérarchie.

1.1.2.2 L'avantage concurrentiel

Pour être compétitive, l'entreprise doit développer des avantages concurrentiels par rapport à ses concurrents. On peut définir un avantage compétitif comme tout ce qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents.

¹ **L. Lachaal**, «la compétitivité : concepts, définitions et application», Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), Ariana, p.30.

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

Pour **M. Porter** : « un avantage compétitif d'une nation est sa capacité à stimuler les firmes (tant locales qu'étrangères) à se servir du pays comme d'une plateforme à partir de laquelle doit mener ses affaires»¹.

Un avantage concurrentiel, est «l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donne une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats»²

Pour **F. Ferderic** : «l'avantage concurrentiel est l'obtention d'un profit durablement supérieur à celui des concurrents»³

Une entreprise dispose d'un avantage concurrentiel lorsqu'elle possède un ensemble d'éléments qui lui permet de se distinguer par rapport à la concurrence.

1.2 Les formes et les déterminants de compétitivité

1.2.1 Les formes de compétitivité

La littérature distingue généralement entre deux types de compétitivité ; compétitivité-prix, et compétitivité hors prix

1.2.1.1 La compétitivité-prix

L'entreprise se trouve dans une situation de compétitivité-coût, ou de concurrence par les coûts, lorsqu'une baisse relative de coûts de production lui permettrait d'augmenter ses exportations, de gagner des parts de marché, et d'améliorer sa balance commerciale⁴. La maîtrise des coûts permet de maintenir un avantage concurrentiel.

Le prix est l'un des facteurs fondamentaux de la compétitivité, c'est pour cela l'entreprise cherche à vendre ses produits à des prix plus bas, pour pouvoir gagner des clients, donc, des parts importantes dans le marché.

¹ **M. Porter**, l'avantage concurrentiel, édition dunod, paris, 1999.

² **LAMBIN, J.J** et **CHMPITAZ, R.**; Marketing stratégique et opérationnel (Du marketing à l'orientation marché, éd DUNOD, 2002, P221.

³ **F.Frderic**, l'essentiel du management pour MBA, stratégie, les fondamentaux, édition EZOLLES, 2008, paris, p.116.

⁴ **Nezeys. B**, les politiques de compétitivité, Economica, paris, 1994, p.8.

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

Afin de baisser le prix et d'obtenir un prix compétitif, l'entreprise réduit les coûts de production, par la baisse des coûts des matières premières, la baisse des coûts salariales, ou encore par une augmentation de productivité. Ainsi pour l'entreprise qui n'arrive pas à réduire ses coûts de production, elle peut réduire sa marge commerciale momentanément car elle peut entraîner une dégradation de la situation financière, mais pour l'entreprise qui exporte, elle peut tirer profit des différences de change qui existent entre sa monnaie nationale et du pays dans lequel vendent ses produits.

1.2.1.2 La compétitivité hors prix

Elle consiste la capacité de vendre des biens et des services pour d'autres motifs que leurs prix tels que : la qualité, l'efficacité du réseau de commercialisation, positionnement dans la gamme, l'innovation, l'image de marque. Elle oblige les consommateurs, exigeants une certaine qualité sur leurs biens ou services, d'acheter chez cette entreprise plutôt que chez une autre, à condition qu'elle ne soit pas concurrencée sur ses idées. Il s'agit des leviers d'action des pays développés pour améliorer leur compétitivité face aux pays en développement dont les coûts de main-d'œuvre sont très faibles¹.

Cette forme de compétitivité demande du temps pour la construire, car elle repose sur la perception de l'offre par les clients, elle exige beaucoup d'investissement pour développer et maintenir la spécificité de l'offre. Ses déterminants sont en bref :

- L'existence d'une capacité physique de production pour répondre et s'adapter à la demande, et éviter ainsi le déplacement des consommateurs vers les concurrents ;
- La qualité du produit qui devient de plus en plus un défi et un enjeu de compétitivité et comporte, outre les caractéristiques et objectif de produit, la perception des acheteurs, le délai de mise en marché et la disponibilité aux consommateurs ;
- La différenciation de produit pour que le consommateur le considère comme unique par rapport aux produits offerts par d'autres entreprises, cette caractéristique de compétitivité hors prix est le résultat de l'innovation.

La compétitivité hors prix peut recouvrir la compétitivité technologique et organisationnelle :

¹ Nezeys. B. op cit p 9

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

A la compétitivité technologique

Selon **Marshall** et **J. Schumpeter**, ce type de compétitivité est défini comme une : « forme de concurrence entre les firmes et les pays qui, au lieu de s'opérer par les prix et les coûts, porte sur les produit eux-mêmes, elle se réfère à la recherche, à l'innovation, à l'accumulation du savoir technologique et à la compétence»¹

B La compétitivité organisationnelle

Selon **M. Porter** la compétitivité structurelle (organisationnelle) pourrait exprimer les capacités internes de production et de commercialisation, elle permet d'exprimer l'idée (...) que si la compétitivité des entreprises traduit l'efficacité des pratiques de gestion de l'entreprise, elle procède aussi de la cohérence et de l'efficacité des structures de l'investissement dans le pays, de son infrastructure techniques et d'autres facteurs qui déterminent les avantages externes sur lesquels s'appuient les entreprises².

Ces deux formes de compétitivité ne s'opposent pas mais se complètent. Certaines entreprises mettent l'accent plus sur l'une que l'autre à un moment donné, mais du point de vue dynamique, la compétitivité hors prix permet de dégager des bénéfices autorisant des investissements de croissance, donc la réalisation de l'économie d'échelle qui finissent par renforcer la compétitivité-prix³.

1.2.2 Les déterminants de la compétitivité

La compétitivité est le résultat d'un ensemble de facteurs, aussi bien, nationaux qu'internationaux⁴.

¹ **Marniesse S.** et **Filipiak E.** compétitivité et mise à niveau des entreprises : approche théoriques et

Déclinaison opérationnelle, agence française de développement, paris, 2010, p. 34.

² **M. Porter.** L'avantage concurrentiel des organisations, inter éditions, 1993.

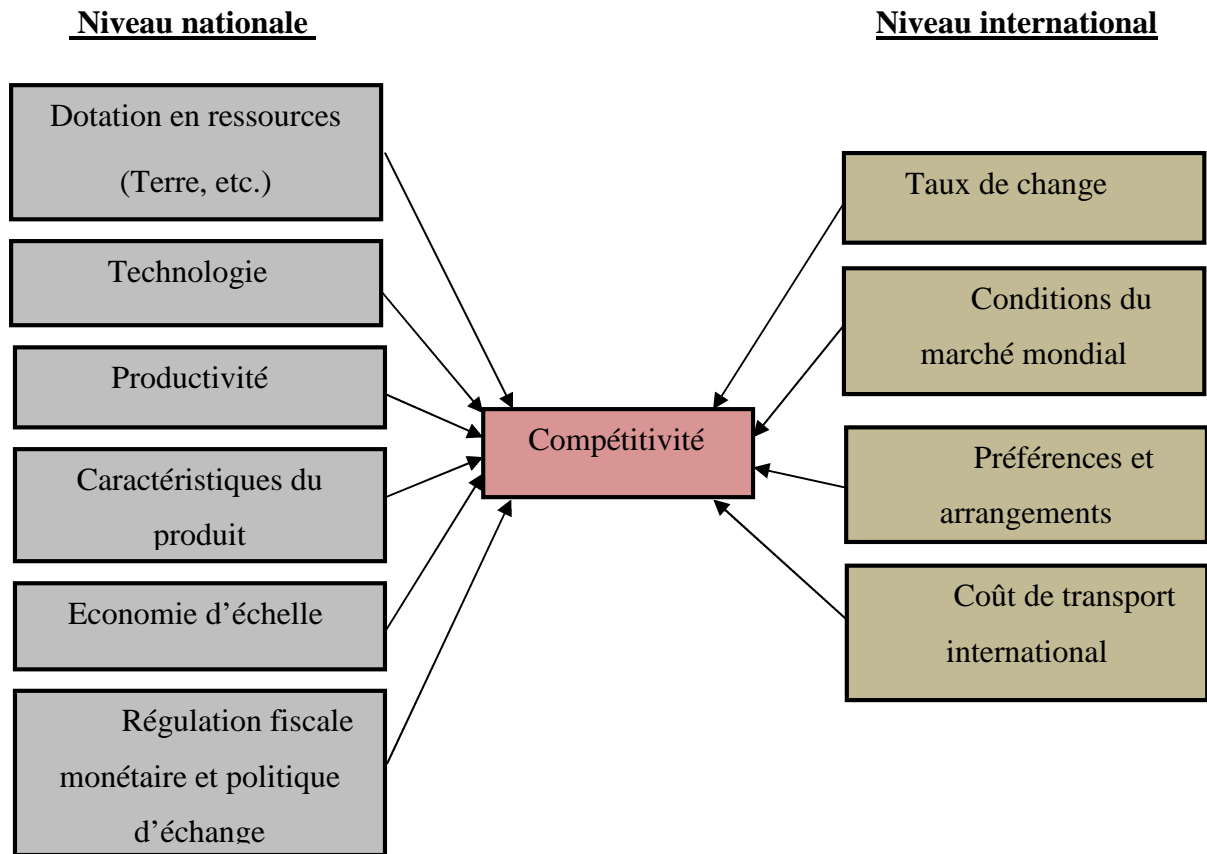
³ **F. Khamassi. El efrir et J. Hassainya,** op, cité, p 230.

⁴ **Brinkman, G.** (1987).The competitive position of Canadian agriculture. Canadian Journal of Agricultural Economics, 35 : 263-288

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

Dans ce qui suit, nous proposons un cadre conceptuel intégrant les différents déterminants de la compétitivité (Fig. 1). Modifié et adapté de l'étude de **Brinkman** (1987) sur la position concurrentielle de l'agriculture canadienne.

Figure N° 04 : Les déterminants de la compétitivité



Source : L. Lachaal, «la compétitivité : concepts, définitions et application», Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), Ariana, p 31.

1.2.2.2 Les déterminants nationaux

A l'échelle nationale, les déterminants de la compétitivité sont : les dotations en ressources, la technologie, la productivité, les caractéristiques du produit, la régulation fiscale et monétaire et enfin la politique des échanges semblent être les facteurs les plus importants qui conditionnent la compétitivité d'une industrie et/ou d'une entreprise.

A. Les dotations en ressources

Les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) aussi bien que les ressources en capitale humain sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

produit ou d'une entreprise donnée.une composante importante de la dimension capital humain et l'expertise des décideurs au niveau de l'entreprise. Ainsi, la qualité de gestion peut être déterminante de succès ou l'échec de ces unités.

B. La technologie

Le progrès technologique ainsi que l'efficacité du processus de production impliquent tous les deux une productivité des facteurs plus élevée et Par conséquent conditionnent l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné. La recherche et le développement de nouvelles techniques plus appropriées, nécessitant parfois des investissements lourds, peuvent conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.

C. La productivité

La productivité est un indicateur d'efficacité de la combinaison productive associé par certains facteurs de production tel que le capital, le travaille et les facteurs naturels. Tout calcul de la productivité met en rapport le volume de production réalisé avec une quantité de facteur de production utilisée.

D. Les caractéristiques du produit

Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché et ceci est d'autant plus vrai quand le produit est différencié. Par conséquent, étant donné la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leur stratégie à servir des niches de marchés pour répondre à une demande bien particulière. D'autres hors prix, tels la maintenance, la fiabilité, le service après vente, etc. peuvent être des éléments décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit. En effet, "La compétitivité hors prix est aussi importante que la compétitivité prix dans la détermination du succès des échanges d'une économie déterminée. La spécification et la qualité du produit, la commercialisation, ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de sa compétitivité plutôt que son prix" (Morris, 1985).¹

¹ Morris, D. (1985). The Economic System in the UK. Oxford University Press, Oxford.

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

E. L'économie d'échelle

La productivité des ressources et donc le coût marginal varie avec le niveau de production d'un produit donné. Ainsi, l'économie d'échelle est un facteur critique dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donné.

F. La régulation et la politique des échanges

Les mesures de politique de l'état ont aussi des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Les politiques fiscale et monétaire (taxation, taux d'intérêt, contrôle de l'inflation), la politique interventionniste de l'état (subvention) et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (tarifs, quotas, etc.) ont toutes des influences sur la compétitivité des différents produits.

1.2.2.2 Les déterminants internationaux

A l'échelle internationale la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Parmi les plus importants on cite le taux de change, les conditions du marché international, et enfin le coût de transport international.

A. Le taux de change

Le taux de change est déterminé par l'offre et la demande relatives d'une monnaie à une autre. Dans certains cas, ce taux est influencé par les mesures des politiques que les différents gouvernements mettent en place. Ainsi, la dévaluation de la monnaie d'un pays par rapport à celle du concurrent se traduit par une amélioration de la compétitivité des produits exportés, produits devenus moins chers en termes de monnaie du pays importateur. Les produits importés, à leur tour, deviennent plus chers rendant ainsi les producteurs locaux ces bien plus compétitifs.

B. Les conditions du marché mondial

A l'échelle internationale ou plutôt mondiale, le développement le plus important commerce international des marchandises et des services, d'une part, et la dérégulation des contrôles des opérations de change et des transactions au sein du marché des capitaux, d'autre part.¹

¹ Behrens Peter, Revue internationale de droit économique, édition de Boeck supérieur, France 2003. 3-4.

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

Le premier développement est fondé sur l'institutionnalisation du système GATT/OMC qui favorise l'ouverture des marchés nationaux vers le commerce international des marchandises et des services. En ce qui concerne le second développement, on peut constater l'absence d'une organisation internationale équivalente en vue de la sauvegarde de l'ouverture des marchés nationaux financiers. Cette divergence paraît paradigmatique concernant les deux stratégies déferentes en vue de l'établissement des règles du marché mondial. D'une part, il s'agit clairement d'une stratégie de dérégulation par réglementation, d'autre part il s'agit d'une stratégie de dérégulation par concurrence entre systèmes nationaux.

C. Le coût de transport international

En transport de marchandise, le prix varie en fonction du mode d'envoi choisi. Les compagnies de transport évaluent ce prix du transport de marchandise le mode d'acheminement et selon deux types de taxes : taxe au poids ou taxe forfaitaire.

Le premier est évalué à la base du poids fictif qui déterminé pour calculer le prix de transport de la marchandise. Ce poids fictif est calculé sur le rapport poids (tonne)/ volume (m³). Mais la base de calcule est différentes en fonction du mode de transport aérien, maritime ou transport routier. Compte au second s'applique au transport de transport déjà conditionnée comme le container. Le prix de transport du container est facile à calculer puisque la taxe s'applique à la boîte (container, camion ou wagon).comme pour la taxe au poids, le tarif forfait prend en compta la nature de la marchandise à transporter. De plus, il permet de comparer les prix des transporteurs des différentes compagnies plus simplement.

L'objectif de choix d'un bon transporteur réside dans le respect des bons délais de livraison et la sécurité des marchandises.

La compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants aussi bien nationaux qu'internationaux. Ce concept n'est pas statique c'est un concept relatif dont la perception change avec le niveaux d'analyse mené. Ainsi, la perte de l'avantage compétitif impose aux entités non viables de s'ajuster ou bien de changer complètement de créneaux.

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

1.2 Les atouts et la mesure de compétitivité

1.2.2 Les atouts de la compétitivité

L'entreprise pour être compétitive, dans un environnement, doit maîtriser un certain nombre d'atouts :

A – la flexibilité

Une entreprise ne peut être compétitive si elle ne dispose pas d'une marge de flexibilité lui permettant de s'adapter aux transformations d'un environnement changeant, notamment, en termes d'évolution des besoins des clients et de l'intensité concurrentielle.

Il existe plusieurs types de flexibilité. **I. Ansoff** distingue entre :

- La flexibilité opérationnelle qui permet de réaliser des adaptations rapides efficaces du niveau en volume des activités ;
- La flexibilité stratégique qui concerne moins le volume que la nature elle-même des activités ;
- La flexibilité structurelle qui dépend de la configuration structurelle mise en place : structure matricielle ou par projet qui assure une meilleure flexibilité aux entreprises ;
- La flexibilité de comportement par laquelle l'organisation s'adapte à des modifications socioculturelles et aux objectifs non économiques de ses membres ;
- La flexibilité sociétale qui lui permet de maintenir des relations avec la société dans son ensemble ;
- La flexibilité politique interne pour s'adapter aux modifications du système du pouvoir lorsque le pouvoir est relativement partagé ;

A l'heure actuelle la flexibilité est vue comme une nécessité qui procède de l'émergence de nouvelles conditions de la concurrence ; tels que les nouveaux enjeux, créés par un contexte de mondialisation, d'évolution technologique, de questionnement social (choc pétrolier, crise de système monétaire international, etc.), r » pondant aux niveaux défis :

- Être capable de s'adapter rapidement et à moindre coût ;
- Anticiper les évolutions de long terme pour acquérir un avantage concurrentiel.

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

Elle est aussi devenue un phénomène dominant en ce sens qu'elle finit par imposer ses propres règles de fonctionnement à son environnement.

B -La gestion de connaissance et de compétence

La mondialisation des marchés ainsi que les libérations de plus en plus des économies, et l'impacte des NTIC sur la compétitivité des entreprises exigent, de ces derniers, de mettre en place des dispositifs et des actions d'innovation sur tous les plans : innovation organisationnelle, innovation de produit, innovation de procédés et de services. A cet effet la gestion des connaissances ainsi que celle des compétences paraissent des solutions les plus adéquates.

Les connaissances de l'entreprise comprennent : d'une part, des savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités de gouvernance, d'étude, de réalisation, de vente de support de ses produits et de ses services. D'autre part, des savoirs faibles individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptations et d'évaluation, emmagasinées dans les archives et les têtes des personnes.

Par ailleurs, la compétence est la capacité des personne à mettre en œuvre le savoir et le savoir faire constitutifs des connaissances de l'entreprise, ainsi la compétence se réalise dans l'action, c'est un processus, au-delà se savoir et de savoir faire. Il fait appel aux comportements des personnes, à leurs savoir être et leurs attitudes éthiques.

La gestion des connaissances est constituée de l'ensemble des démarches de créations, de capitalisation, de partage et de diffusion des connaissances. Sa finalité est de favoriser les processus collectifs d'apprentissage et l'innovation des produits, afin d'améliorer la compétitivité des organisations.

Le knowledge management (le management des connaissances) ou la gestion des savoirs procure à l'entreprise de multiples bénéfices¹ :

- La diffusion de l'excellence ;
- L'aide à la décision en environnement complexe ;
- Le développement de la capacité d'innovation ;

¹ Tisseyre, R.-C. (1999). Knowledge Management : théorie et pratique de la gestion des connaissances.

Paris: Hermes Science Publications.

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

- Le développement de la capacité d'apprentissage ;
- L'optimisation et l'augmentation de la productivité de la production ;

c- La démarche qualité

La qualité est un élément essentiel de la compétitivité des entreprises, les entreprises doivent disposer des meilleurs produits, des meilleures structures, des meilleurs comportements pour assurer dans la durée leur place face à la concurrence. Elles doivent pouvoir anticiper les évolutions économiques, technologiques, sociologiques... grâce à une veille permanente. De nos jours, elles doivent, plus particulièrement, s'attacher à la connaissance de leurs clients afin de développer une relation qualité avec ces derniers. Cela est encore plus vrai dans le domaine des services où il est plus difficile de conserver son avance par rapport à la concurrence, car toute innovation est rapidement copiée.

Le comportement de personnel et la culture de l'entreprise sont, en revanche, plus difficile à copier... la capacité à accueillir les clients et la culture service sont des facteurs fondamentaux de la qualité qui permettent de se distinguer de la concurrence.

La démarche qualité s'organise autour des quatre points suivants :

- Améliorer la prise en compte des besoins et les attentes de la clientèle ;
- Mettre en place une organisation et une structure interne performante et rentable ;
- Maîtriser en permanence tous les écarts par rapport aux objectifs dans le cadre du management de la qualité ;
- Améliorer en permanence les processus de production des produits et services ;

d- L'intelligence économique et la fonction de veille

La capacité des entreprises à soutenir durablement la concurrence repose sur le développement de véritables dispositifs d'intelligence économiques. Cette dernière institue le pilotage stratégique de l'information comme levier au service de la production, de la qualité et de la compétitivité des entreprises.

En effet, l'information constitue un atout essentiel de la compétitivité des entreprises les plus offensives. La rentabilité de celle-ci pour une entreprise réside dans l'exploitation de l'information, par la mise en place d'une cellule de veille dans la structure organisationnelle de l'entreprise. Les entreprises qui développent une pratique collective de l'information et

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

mobilise la dimension culturelle dans la compétition mondiale bénéficie d'un avantage concurrentiel important.

L'intelligence économique peut être définie «comme l'ensemble des actions coordonnées de recherches, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, et de l'information utile aux acteurs économiques. Ces divers 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 coût»¹.

L'intelligence économique englobe toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel : protection, veille, influence.² En effet, l'entreprise ne se contente pas de recevoir des informations ; elle est cherche pour répondre à des demandes spécifiques de celle-ci telle que les informations concernant le client pour adapter les produits à ses exigences. Elle essaye, aussi, de s'informer sur les pratiques des concurrents pour être le plus compétitive possible dans un contexte de mondialisation économique. La connaissance de l'environnement de l'entreprise passe par une démarche de collecte des informations, de leurs traitements et, enfin, de leurs diffusions aux parties intéressées dans l'entreprise.

Pour que l'entreprise anticipe toute modification de son environnement, il est nécessaire de mettre au point une véritable stratégie de veille qui influencera la stratégie globale de cette dernière. La veille constitue aussi un facteur clés de l'adaptation de l'entreprise aux changements et à sa réussite.

Le dispositif de veille de l'entreprise peut comprendre plusieurs composantes telles que la veille technologique, commerciale, la veille concurrentielle, la veille sociétale, financière...etc.

E – les nouvelles technologies de l'information et de communication

Les NTIC regroupent l'ensemble des nouveaux outils d'information et de communication apparues ces dernières années, essentiellement, dans le domaine de l'informatique. Cela peut comprendre les machines, les logiciels internet, intranet les CD-ROM... etc. ce terme peut également désigner des techniques telle que les groupeware et leur

¹ **Bussenault. C et Pretet. N** : économie et gestion de l'entreprise, Vuibert, Paris, 2006, p227.

² **Bussenault. C et Pretet. N**, idem p 227.

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

composante workflow, l'architecture client-serveur... etc. mais ce terme englobe aussi des minitels, les messageries vocales et les visioconférences... etc.¹

L'apport des NTIC à la compétitivité des entreprises résume comme suit :

- Le partage d'information avec les partenaires extérieurs à l'entreprise, rendu possible par les technologies de l'internet ;
- L'avancé vers des offres de services, à valeur ajoutée pour le client finale vers le e-commerce, est bien perçu comme des prémisses de transformation à venir des entreprises industrielles ;
- La mise en place de nouveaux modes de travail : les nouvelles technologies de travail en réseaux ou en groupe (messageries, intranet, et le groupware) bouleversant le mode de travail ; en interne avec l'émergence d'équipe «projet qualité» complètement transversal avec les organisations traditionnelles, puis progressivement avec les fournisseurs stratégiques.
- Les NTIC permettent le renforcement de la capacité à prendre de bonnes décisions pour la gestion des activités de l'entreprise.
- Une meilleure connaissance du client grâce aux informations issues des interactions directe avec lui. D'où la possibilité de mieux l'animer, et de le fidéliser pour connaitre, dans des délais très courts, les évolutions de la demande.
- Une flexibilité accrue permettant une réactivité aux évolutions des besoins des clients.

L'intégration des NTIC ont bouleversé les systèmes d'information, de communication, et d'organisation des entreprises. Elles ont transformée les relations qu'entretienne l'entreprise avec ses partenaires et ses clients avec plus grande instantanéité, interactivité, réactivité et flexibilité.

F- La culture d'entreprise

La culture de l'entreprise est l'ensemble des croyances, des valeurs, des idiologies, des connaissances et des comportements, que partagent les membres d'une entreprise. Cette culture donne aux employés et aux dirigeants de l'entreprise un sentiment d'appartenance en

¹ **Meziani moustapha** : «la gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises, cas de l'entreprise portuaire de Bejaia » ; mémoire de magistère, Bejaia, 2004, p72.

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

leur permettant d'adhérer à une vision commune de ce qu'est l'organisation et à des normes constituant des modèles de comportement.

La culture d'entreprise est la combinaison de différents facteurs culturels, de chacun ayant ses caractéristiques propres qui sont :

- Facteurs culturels externes : qui représentent la culture du pays dans lequel l'entreprise est implantée.
- Facteurs culturels internes qui se composent de :
 - ✓ Personnalité des fondateurs : le fondateur de l'entreprise est plus qu'un apporteur de capitaux, mais il prépare l'avenir de son entreprise par ses connaissances, ses croyances, son comportement et sa personnalité.
 - ✓ L'histoire de l'entreprise : ce sont les événements vécus par l'entreprise tels que les moments de gloires, les moments difficiles..., qui créent une mémoire collective propre à l'entreprise.
 - ✓ La culture des sous groupes : dans l'entreprise, il existe des groupes spécifiques qui peuvent avoir des caractéristiques et des valeurs propres en fonction de l'âge, de la religion, de la position hiérarchique et du métier de ses membres.

La culture d'entreprise doit être souple et adaptative aux défis de l'environnement. Elle sera, en effet, un facteur de compétitivité dans la mesure où elle permet une meilleure cohésion du personnel qui améliore l'efficacité et la performance de son travail. A l'inverse, si cette culture est rigide et que le personnel ne partage pas les mêmes valeurs, cela sera un facteur de disfonctionnement du système dans son ensemble.

Finalement, une entreprise qui veut être compétitive et de soutenir durablement la concurrence doit avoir certaines capacités pour : maîtriser la gestion des compétences et des connaissances, le management de la qualité, être flexible, mettre en place une cellule de veille stratégique et la maîtrise de l'usage des NTIC et une culture d'entreprise souple et adaptative aux défis de l'environnement.

1.3.2 La mesure de la compétitivité

Nombreux sont les instruments qui ont été utilisés dans les travaux empiriques portant sur l'évaluation de la compétitivité. Cependant, bien que cette évaluation ait été dans la plupart des cas statique (évaluée à un point donné dans le temps), ces mesures ont changé d'un

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

niveau d'analyse à un autre. Au niveau nationale, les travaux portant sur l'évaluation la compétitivité ont surtout focalisé sur le déficit de la balance commerciale ainsi que la croissance de la productivité nationale des facteurs (**McCorrison** et **Sheldon**, 1994).

Au niveau sectorielle, trois types de mesures ont été utilisés à savoir : les mesures relatives aux coûts de production, les mesures relatives à la productivité des facteurs, et enfin les mesures relatives aux échanges commerciaux. Finalement, au niveau micro-économique, deux types d'instruments ont été au centre de l'analyse de la compétitivité des entreprises. On cite, les mesures relatives à la part de marché et les mesures relatives au profit. Dans ce qui suit, l'accent sera mis sur les instruments de mesures relatives au niveau sectoriel et au niveau micro de l'entreprise¹.

A- Les mesure relatives aux coûts de marché

Dans cette mesure, l'avantage comparatif stipule la comparaison des coûts relatifs et non des coûts absolus de production.

La majorité des travaux d'évaluation de la compétitivité et, par conséquent de l'avantage comparatif, ont été principalement axés sur la comparaison internationale des coûts absolus de production. Par ailleurs, étant donné les différentes procédures d'échantillonnage, d'agrégation ainsi que les différentes sources et données, les coûts de production peuvent ne pas être directement comparables et constituent, par conséquent, des indicateurs imparfaits de la compétitivité. Ainsi le coefficient de coût des ressources, le coût de production d'une unité de produit, apparaît comme une meilleure alternative pour l'application du modèle l'avantage comparatif.

B- Mesures relatives à la productivité des facteurs

Jorgen et **Nishimizu** (1978) ont été les premiers à introduire la notion des écarts de productivité entre deux entités. Définie comme étant la différence relative de produit moins la somme de la différence relative du niveau des intrants pondérée par leurs parts, ce concept a été empiriquement utilisé par **Conrad** (1988) et **Chistensen et al.** Ainsi, la diminution de l'écart de productivité entre deux entités implique que la première entité est entrain

¹ **McCorrison, J.** et **Sheldon, M.** (1994). International competitiveness: Implications of new international economics. Dans : Competitiveness in International food Markets, Bredahl, M.E., Abbott, P.C. et Reed, M.R. (éds). Westview Press, Boulder.

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

d'améliorer sa position concurrentielle par rapport à la seconde. L'écart de productivité comme instrument d'évaluation de la compétitivité présente deux contraintes majeures. La première est que cet indicateur ne capte que les différences dues à la technologie et aux écarts des efficacités techniques. Les différences de compétitivité dues aux différences des prix des facteurs sont négligées. La deuxième est que cet instrument, à l'instar des coûts de production, ne contient aucune information quand au déterminant de la compétitivité hors prix.

C- Mesures relatives aux échanges commerciaux

A l'instar des indicateurs de performance relatifs à la productivité des facteurs, ceux relatifs aux échanges commerciaux sont basés également sur la théorie de l'avantage comparatif. En effet l'existence d'un avantage comparatif entraîne un avantage coût et donc une certaine spécialisation dans ce produit expliquant sa part importante dans les exportations. Dans ce cas, l'entreprise doit s'assurer sa position sur ses produits en termes à sa capacité de les promouvoir et à les distribuer. Il s'agit de la capacité de l'entreprise à gérer concrètement son chiffre d'affaire et défendre durablement ses avantages concurrentiels.

Ces mesures sont régies par des indicateurs : politique produit qui définit les métiers et les activités de l'entreprise, politique prix suivant le type de stratégie concurrentiel retenue (stratégie de domination par les coûts, ou stratégie de différenciation), qualité d'un produit et service c'est-à-dire l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites¹, et enfin, la politique de distribution et force de vente concernant la vente des produits finaux, l'étude des rapports de force entre l'entreprise et les autres acteurs de processus de distribution qui influence sur la rentabilité de l'entreprise et de sa pérennité.

D – Les mesures relatives à la part de marché

La part du marché ou plus exactement la croissance de la part du marché a été utilisée comme indicateur de performance dans nombreux travaux empiriques (**Larson et Rask**, 1992 cité par **Lachaal L.**, 2005).² Cependant, à l'encontre des mesures relatives aux coûts de production et ceux relatives à la productivité des facteurs, cet indicateur capte aussi bien les

¹ **Thevenot D.**, le partage des connaissances, une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise, SEP Division de Snecma, Paris, 1998, p.12.

² **Larson, D.** et **Rask, N.** (1992). Changing competitiveness in world soybean markets. *Agribusiness* 8 : 79-91.

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

facteurs de compétitivité hors prix que les facteurs de compétitivité prix affectant la performance d'un produit donnée et est considéré comme étant une mesure du résultat final de la compétitivité. Par ailleurs, en dépit de son utilisation répandue, une insuffisance à l'encontre de cet indicateur peut être avancée. En effet, cet indicateur ne peut pas distinguer entre un accroissement de la part du marché dû à une performance supérieure de celui dû à une subvention des exportations, ni entre une diminution de la part due à une faible performance de celle due à un quota. Une telle insuffisance peut s'avérer trop limitant pour certains produits étant donnée la diversité des mesures de politique en place et les distorsions qu'elles peuvent causer.

Section 2 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de l'entreprise

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de l'environnement, les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation qui est essentielle pour assurer leur compétitivité et leurs développements.

Dans cette présente section nous allons aborder le rôle et l'impact de l'innovation sur la compétitivité d'une entreprise.

2.1 L'innovation un facteur déterminant de la compétitivité d'une entreprise

L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. En effet, 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 clés. L'innovation permet surtout aux entreprises d'améliorer leur compétitivité hors-prix. **Porter**¹ souligne que l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

2.1.1 L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité prix

Avant, la croissance reposait sur le capital et le travail, deux facteurs essentiels qui conditionnaient les compétitivités relatives des économies. Aujourd'hui, le capital est mobile et le travail est abondant. Ces deux facteurs restent, toutefois important, mais ils ne permettent pas de créer la différenciation. Ce qui fait la différence, aujourd'hui, c'est l'innovation. Elle

¹ **M. Porter**, l'avantage concurrentiel, édition dunod, paris, 1999

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

apparaît comme une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises :

A – Les innovations de procédés et les gains de productivité

La mise en œuvre de nouvelles techniques de production, grâce à l'utilisation des machines nouvelles ou de nouveaux équipements, permet en général aux entreprises d'accroître leurs productivités. C'est-à-dire le rapport entre les quantités produites et les quantités de travail ou de capital utilisées. Chaque unité produite revient ainsi moins cher à réaliser, ce qui permet de la vendre à un prix inférieur tout en continuant à faire des bénéfices. D'où une meilleure compétitivité prix.

L'innovation de procédé permet d'accroître la productivité, qui favorise une augmentation de l'offre puisque l'entreprise peut produire une quantité supérieure de bien ou de service avec autant de moyens mis œuvre. Une hausse de la productivité des entreprises permet une hausse de la consommation des biens et des services produits¹. Il faut qu'une partie des gains de productivité se traduise par une baisse de prix et que la demande soit élastique par rapport à ces variations de prix. Il faut en outre que les gains de productivité occasionnent des hausses de salaire qui élèvent le pouvoir d'achat et donc la consommation.

Les travaux de **Somehwar Rao et al**² dégagent trois grands facteurs déterminants de la croissance et de la productivité à long terme, à savoir l'accumulation de capital corporel, l'accumulation de capital humain et le taux d'innovation et de progrès technique. Il ne faudrait cependant pas y avoir de facteurs distincts, car ils ont des interactions complexes et dynamique et une complémentarité les approche. On incorpore généralement des technologies de pointe aux procédés de fabrication en vue d'améliorer la productivité, mais il faut aussi de nouveaux investissements en outillage et en formation de la main d'œuvre pour que ces technologies soient d'une utilisation efficace. Bref ce sont les trois grands facteurs qui font de la productivité dans leurs quantités et leurs qualité et dans le mode d'organisation, de gestion et d'exploitation dans une entreprise.

¹ **M. Bonvallet**, «en quoi l'innovation est il un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises», Curies, 2010. P 6.

² **Someshwar Rao, Ashfaq Ahmed, William Horsman et Phaedra Kaptein- Russel**, «importance de l'innovation pour la productivité», observateurs international de la productivité, canada, 2001, p 11.

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

B – L'innovation organisationnelle et la réduction des prix

L'augmentation de la productivité, favorable à la compétitivité-prix, peut également résulter d'innovation dans l'organisation du travail. Ainsi le taylorisme, grâce à la division verticale et horizontale du travail, a permis de quadrupler la production des entreprises concernées à la fin du XIXème siècle, tout en divisant le nombre d'ouvrier par quatre. Puis le fordisme, au début du XXème siècle, a permis d'augmenter encore la productivité et de faire, ainsi, baisser d'avantage les prix, grâce au convoyage automatique des produits en cours d'élaboration entre les postes de travail, entre 1910 et 1925, le prix d'une automobile Ford a été divisé presque par 10.

Le toyotisme, qui s'est développé à partir des années 60 au japon et c'est, ensuite, répandu sur toute planète, a visé les même objectifs de hausse de la productivité et donc d'augmentation de la compétitivité-prix, à un moment où le modèle taylorien-fordien commençait à atteindre ses limites, partout dans le monde. Cette méthode d'organisation du travail imaginée par **Taichi Ohno**¹ cherche à favoriser la créativité de l'entreprise, afin de diminuer les coûts liés aux stocks et aux incertitudes sur l'évolution de l'environnement. Cela conduit à mettre l'accent, notamment, sur la polyvalence et l'esprit d'initiative des salariés.

2.1.2 L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité hors prix

L'innovation ne fait pas que diminuer les coûts et donc les prix des produits, mais contribue, également, à l'amélioration de la compétitivité hors-prix.

A - L'innovation de produit améliorent la compétitivité hors-prix

La compétitivité hors-prix est la capacité d'une entreprise à proposer des produits ou services indépendamment de leur prix. C'est-à-dire elle porte sur la nature du produit, son image de marque, son mode de commercialisation...etc.

L'innovation peut être un moyen pour favoriser ce type de compétitivité :

- Les entreprises se trouvant dans des situations de quasi- monopole, grâce à leur innovation, qu'elle soit une innovation radicale ou incrémentale ont l'avantage de fixer des prix sans contraintes. Ce qui conduit à évoquer à leur propos une compétitivité hors-prix. Ainsi, de nombreuses entreprises fondent leur stratégie

¹ **Taichi Ohno** Un ingénieur industriel japonais, il est considéré comme le père de système de production de Toyota, son célèbre ouvrage est Toyota Production System : beyond large-scale production.

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

sur la différenciation des produits, dans le but d'améliorer leurs compétitivités structurelles.

- Pour gagner en compétitivité structurelle, les entreprises sont appelées à améliorer la qualité de leurs produits, soit par une innovation de procédé en mettant en place des techniques de production nouvelles ou améliorées; ou par l'innovation organisationnelle, en attribuant pour chaque salarié des responsabilités dans l'organisation de la production.

2.2 L'innovation et l'avantage concurrentiel

L'innovation aujourd'hui est un avantage décisif dans la concurrence internationale. Elle contribue à assurer un avantage concurrentiel significatif et durable pour l'entreprise.

2.2.1 L'avantage concurrentiel de l'entreprise

La pérennité de l'entreprise passe la construction et la défense d'un avantage concurrentiel significatif. A cette fin, l'entreprise devra effectuer des choix. De la pertinence et de la cohérence de ses choix dépendra son succès. A partir des atouts dont elle dispose, l'entreprise doit développer son potentiel et orienter son action en tenant compte des contraintes particulières qui pèsent sur elle.

A – Définition de l'avantage concurrentiel de l'entreprise

L'avantage concurrentiel est l'élément que l'entreprise maîtrise mieux que la concurrence et qui lui permet d'être compétitive. C'est, donc, un atout stratégique par rapport à la concurrence du fait de la position concurrentielle que lui procure cette avance. L'avantage concurrentiel doit être défendable face aux menaces des concurrents et facilement reconnaissable.¹

Un avantage concurrentiel est un avantage temporaire de l'entreprise sur ses concurrents. Il procure à l'entreprise, qui le détient, une position dominante sur son marché. Cela signifie qu'elle est en tête dans la compétition qu'elle mène contre les autres entreprises concurrentes. Le fait d'être leader de la compétition économique lui permet de bénéficier d'une rente de situation : ses bénéfices sont supérieurs à ceux des autres firmes.²

¹ WWW.Maxicours.com

² WWW.canalblog.com

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

B – Les différents types de l'avantage concurrentiel

L'entreprise identifier ses avantages concurrentiels grâce à l'analyse et au diagnostic de sa situation. Les sources de l'avantage concurrentiel peuvent être de trois ordres : le produit, le marché ou la technologie.¹

- **Les avantages liés au produit** : un produit peut apporter à une entreprise un avantage concurrentiel sur les autres firmes pour plusieurs raisons. Il peut être porteur d'une innovation de concept radicale, il peut jouir d'une notoriété exceptionnelle, il correspond parfaitement aux attentes des consommateurs.
- **Les avantages liés au marché** : le marché sur lequel est implantée peut procurer un avantage concurrentiel, s'il est particulièrement porteur. C'est le cas, par exemple, du marché de l'optique, ou d'autres secteurs liés au vieillissement de la population.
- **Les avantages liés à la technologie** : enfin, certaines entreprises tirent la position dominante liée à leur avantage concurrentiel de l'avance technologique qu'elles ont su acquérir. C'est le cas des firmes, comme les CNES (centre national d'étude spatiales), qui a produit Ariane, de certains laboratoires pharmaceutiques, ou encore des firmes mettant en œuvre une technologie déterminante dans leur activité.

2.2.2 Les stratégies de compétitivité de Porter et l'innovation

D'abord, une stratégie vise les concurrents, ceci est le point commun entre les différentes stratégies de développement et de concurrence.

Toute forme de stratégie concurrentielle mise en place par les entreprises vise à améliorer leur situation et vaincre les autres concurrents existants dans le marché par l'augmentation de son part de marché et le chiffre d'affaire.

Une stratégie désigne l'orientation de toutes les actions menées par une entreprise afin d'atteindre un objectif donné, il convient de différencier la stratégie d'une entreprise de sa politique (règle de conduite édictées afin de se conformer à une stratégie) et de son plan

¹ **Idem**

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

d'action (ensembles des actions mise en places). Une stratégie permet d'acquérir un avantage concurrentiel sur un marché.¹

Selon **Michael Porter (1982)**², il y a trois grandes stratégies génériques de base entre lesquelles une entreprise doit choisir lorsqu'arrive le temps de concevoir une proposition de valeur.

A- La domination totale par les coûts et l'innovation

L'obtention d'un tel avantage n'est possible qu'en exerçant les activités créatrices de valeur à un coût cumulé inférieur à celui des concurrents. La chaîne de valeur est donc là encore l'instrument privilégié par l'auteur pour mener son analyse. Elle permet en effet d'étudier les coûts liés aux activités créatrices de valeur et non à l'ensemble de la firme. Il devient alors possible d'associer les coûts et les actifs à ces activités. La comparaison qui en découle peut révéler des potentialités d'amélioration des coûts. C'est toutefois l'analyse du comportement des coûts des activités, et donc de leurs facteurs d'évolution, qui doit ici retenir l'attention. Ces facteurs sont (selon l'auteur) au nombre de dix : les économies d'échelle, l'effet d'apprentissage, la configuration de l'utilisation des capacités, les liaisons, les interconnexions, l'intégration, le calendrier, les mesures discrétionnaires, la localisation et les facteurs institutionnels. Ces facteurs se combinent pour déterminer le coût de chacune des activités et par conséquent la position de la firme vis à vis de la concurrence. Ce travail, réalisé sur la base de données statique, se complète nécessairement d'une étude de la dynamique des coûts. Il s'agit cette fois de prévoir le sens de variation des facteurs d'évolution et donc d'identifier les activités dont les coûts croîtront ou diminueront.

En procédant de la sorte, une firme se donne les moyens de déterminer sa position relative à l'égard des coûts. La comparaison, même approximative, avec la situation de ses concurrents lui permet de choisir entre l'obtention d'un avantage par la maîtrise des facteurs

¹ [Www.emarketing.fr](http://www.emarketing.fr)

² **Michael Porter.** « L'avantage Concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ». Edition, DUNOD, Paris. 1999. P, 23-28.

²^{ème} édition, Paris, 1988, P.60.

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

d'évolution des coûts, le remodelage de la chaîne de valeur et l'introduction des innovations des procédés (par une amélioration de la conception, de la fabrication, de la distribution...).

Un avantage durable par les coûts ne peut d'ailleurs provenir que d'une combinaison de telles mesures. Enfin, il ne faut pas oublier que l'avantage par les coûts ne conduit à des résultats supérieurs à la moyenne que si la firme offre une valeur acceptable au client.¹

L'innovation en termes de procédé de production est incluse dans celles de la stratégie de domination par les coûts, par l'offre d'un procédé innovant, moins coûteux et plus performant, qui lui permettra d'acquérir un avantage concurrentiel sur le marché.

B – La différenciation de l'offre et l'innovation

La différenciation atteinte par une firme est la valeur qu'elle crée pour ses clients en répondant à tous les critères d'achat (des innovations de produit).

Le renforcement de la différenciation résulte de la multiplication des éléments d'unicité ou de singularité dont bénéficie la firme. En fait, les liens entre la chaîne de valeur de l'entreprise et celle du client sont autant de possibilités de différenciation.

Il reste toutefois à signaler la valeur ainsi créée. Le client ne paie en effet que pour une valeur perçue. Il peut même payer un surprix plus important pour une valeur plus faible, si celle-ci est mieux signalée. La réussite d'une telle stratégie dépend donc autant de critères de signalisation (publicité, notoriété) que de ceux d'utilisation (valeur réellement créée : qualité du produit, délai de livraison...).

La différenciation donne des résultats supérieurs à la moyenne quand la valeur perçue par le client dépasse son coût. Ce dernier est lié aux facteurs d'évolution des coûts dans les activités qui engendrent l'unicité de la firme. La performance sera d'autant plus durable que les clients percevront en permanence le surcroît de valeur et que les concurrents ne pourront l'imiter. Il faut toutefois agir avec mesure et éviter une différenciation excessive, ou encore assimiler unicité et valeur créée.²

¹**Michael Porter.** « L'avantage Concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ». Edition, Dunod, 2 octobre 2003.

² **Idem**

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

L'innovation de produit est le moyen essentiel de la stratégie de différenciation, car en proposant un produit original ou ayant des caractéristiques nouvelles, ceci confère à l'entreprise une situation de monopole, donc un profit supplémentaire sur le marché.

C – La stratégie de spécialisation/concentration de l'activité et l'innovation

La stratégie de spécialisation/concentration de l'activité consiste à se concentrer soit sur un groupe de clients cibles très circonscrit, soit sur un produit précis, soit sur un marché géographique spécifique.

Par exemple, une entreprise de restauration pourrait décider d'offrir uniquement des plats contenant comme matière première principalement des insectes.

Toute la stratégie de concentration s'organise donc autour d'une cible restreinte à laquelle on s'efforce de procurer le meilleur produit ou service.

Une mise en œuvre réussie de cette stratégie de concentration nécessite évidemment des ressources et des compétences différentes ainsi qu'un déploiement spécifique des activités clés.

Pour E. **LeNagard-Assayag** et **D.Manceau**¹, l'innovation peut être pratiquée même dans cette optique, car la stratégie de concentration a deux variantes: la concentration fondée sur la différenciation et la concentration fondée sur les coûts. Et dans ces deux variantes, l'innovation a un rôle à jouer.

¹ E. Le Nagard-Assayag et D.Manceau, «Marketing des nouveaux produits», Ed. DUNOD, Paris, 2005, P.20

Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise : quelle relation avec l'innovation

L'innovation a pour finalité de permettre à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents, en adoptant différentes stratégies. Il s'agit de proposer des offres différentes de celles de la concurrence et à coûts moindres, pour bénéficier d'une compétitivité-prix.

L'innovation est aussi un moyen pour l'entreprise d'améliorer sa compétitivité hors-prix et ceci se résume par la différenciation qui consiste à élargir la gamme des produits et améliorer leur qualité.

Pour conclure, nous pouvons dire que les entreprises recherchent des innovations avec ses différentes formes, car elles 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 .C'est ainsi que nous pouvons dire que l'innovation est un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise.

CHAPITRE 3 :

**L'IMPACT DE
L'INNOVATION SUR LA
COMPÉTITIVITÉ DE
CEVITAL AGRO FOOD**

Chapitre03 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital Agro Food

Introduction

Après avoir abordé l'aspect théorique concernant l'innovation et son impact sur la compétitivité des entreprises il convient donc, dans ce présent chapitre de s'intéresser à l'étude du cas pratique de notre travail de recherche.

Pour y parvenir nous avons structuré ce présent chapitre au tour de trois axes. Après une brève présentation de l'entreprise d'accueil (section.1), nous tacherons de présenter la méthodologie de recherche de notre travail et le déroulement de notre stage (section.2), et pour terminer ce chapitre nous présenterons le cas de nouveau produit margarine fleural feuilletage 500g de complexe Cevital tout en essayons de montrer son impact sur la compétitivité de cette dernière.

Section.1 : Présentation de l'organisme d'accueil « Cevital »

Cevital est une Société Par Actions (SPA) au capital privé de 400 milliards de DA, créée en Mai 1998. Elle est implantée à l'extrême Est du port de Béjaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie, son expansion et son développement durant de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 12 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. Cevital agro-alimentaire est passée de 500 salariés en 1999 à 18000 salariés en 2015.¹

Les éléments d'identification de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau n 01 : fiche technique de l'entreprise Cevital agro-industrie.

Raison sociale	CEVITAL AGRO-INDUSTRIE
Statut juridique	Société Par Actions (SPA)
Capital (2016)	77.680.000.000 DA

¹Source : Documents internes de l'entreprise Cevital.

Chapitre03 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital Agro Food

Effectifs (2016)	3 494 salariés
Adresse	Nouveau quai port de Bejaia, 06000 Bejaia, Algérie
Téléphone	+213 (0) 34 20 20 00
Fax	+213 (0) 34 22 52 97
E- mail	Contact@cevital-agro.com
Site web	http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/

Source : Direction des Ressources Humaines de Cevital 2018.

1. Localisation géographique

Cevital est située à l'arrière port de Béjaia à 200 mètres linéaires (ML) du quai : Ce terrain, à l'origine marécageux et inconstructible, a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337Km de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

➤ A Bejaia :

Elle entreprit la construction des installations suivantes :

- Raffinerie de l'huile
- Raffinerie de sucre
- Margarinerie
- Silos portuaires

➤ A El kseur :

Une unité de production des jus de fruits « Cojek » a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en Novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production du jus de fruits « Cojek ». Avec une capacité de production de l'ordre de 14400 tonnes par an.

Chapitre03 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital Agro Food

➤ **A Tizi Ouzou (Agouni Guegherane):**

Au cœur du massif montagneux de Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres, l'unité d'eau minérale « Lala Khedidja » a été inaugurée en juin 2007.

2. Les différentes activités de Cevital

Le complexe agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production qui se présentent comme suit :

➤ **Huiles végétales**

Les huiles de table sont connues sous les appellations suivantes :

- **Fleurial^{plus}** : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).
- **Elio et Fridor** : Ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, qui contiennent de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, de soja et de palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de 1 à 5 litres, après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570000 tonnes par an ;
- Part de marché national : 70% ;
- Exportations vers le Maghreb et le Moyen-Orient, en projet pour l'Europe.

➤ **Margarine et graisses végétales :**

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamine A, D et E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina**, **Rania**, le **beurre Gourmant et Fleurial**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne et traditionnelle, à l'exemple de **La Parisienne** et **Medina « Smen »**.

Sa capacité de production est de 180000 tonnes/an. Sa part de marché national est de 30% sachant qu'elle exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

- ### ➤ **Sucre blanc :** Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50 Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes de 1 Kg.

Chapitre03 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital Agro Food

Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agro-alimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2^{ème} semestre 2009 ;
- Capacité de production 650000 tonnes/an avec extension à 1800000 tonnes par an
- Part du marché national 85% ;
- Exportation 350000 tonnes par an.

➤ **Sucre liquide :**

Capacité de production (matière sèche) 219000 tonnes par an.

Exportations : 25000 tonnes par an en prospection.

➤ **Silos Portuaires :**

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale de 182000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 tonnes par heure.

- Un projet d'extension est en cours de réalisation.
- Capacité de stockage actuelle est de 120000 tonnes en 24 silos verticaux et de 50000 tonnes en silo horizontal.
- La capacité de stockage à l'horizon du 1er trimestre 2018 sera de 200 000 tonnes en 25 silos verticaux et de 200 000 tonnes en 2 silos horizontaux.

➤ **Boissons :**

Eau minérale, jus de fruits, soda. L'eau minérale « Lala Khadîdja » depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent, en s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Potassium 0.54, Calcium 53, Sulfates 7, Magnésium 7, Sodium 5.5, Bicarbonates 160, ...) tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale « Lala Khedidja » pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lala Khedidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3000000 de bouteilles par jour.
- Réhabilitation d'une unité de jus de fruits à « El Kseur ».

Chapitre03 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital Agro Food

➤ Ses clients :

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison d'être de l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

- Représentants ;
- Grossistes ;
- Industriels ;
- Institutions et administrations.

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement des points de vente où qu'ils soient.

La devise de l'entreprise est de fabriquer de produits de qualité, Cevital donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits.

Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le processus de certification ISO 22000 version 2005. Toutes les unités de production disposent de laboratoires (Microbiologie et contrôle de qualité) équipés d'outil d'analyse très performants.

3- les valeurs de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire

Dans l'intention de développer l'implication de ses ressources humaines dans la vie organisationnelle et de renforcer sa culture d'entreprise, Cevital Agro-industrie a conçu un référentiel recensant un ensemble de valeurs communes à partager entre ses différents industrie collaborateurs. En effet, l'adhésion à ces valeurs et leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire.

Dans ce sens, l'entreprise Cevital Agro-industrie identifie ses valeurs comme suite¹ :

3.1 – Ecoute et respecte

- Conscient que toute communication entre les personnes doit être basée sur des relations saines, nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel.
- Cela se manifeste chez chaque employé par la prise en compte de l'impact de ses actions et comportements sur autrui, ainsi que le respect de tout un chacun

¹CEVITAL recrute, Nos valeurs. En ligne sur : <http://cevital-recrute.com/index.php/nos-valeurs> consulté le 25/05/2018.

Chapitre03 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital Agro Food

indépendamment de sa position hiérarchique, de son appartenance sociale ou culturelle, ainsi que de son genre.

- Les valeurs d'écoute et de respect doivent aussi se manifester au quotidien avec nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels.
- Nos employés sont porteurs de l'image de l'entreprise, et doivent tenir compte en permanence de l'impact de leur conduite sur la société dans laquelle ils évoluent.

3.2 - Solidarité et Esprit d'équipe

L'entraide et l'esprit d'équipe sont des notions importantes au sein de l'entreprise. Nous attendons de tous nos employés qu'ils aillent dans le sens du développement de leur entente mutuelle, et d'encourager et valoriser les réalisations d'autrui.

Chacun des employés se doit d'exercer son activité en ayant le souci permanent des autres individus, services, départements, ou business unités, et en se montrant disponible pour aider les autres.

Nous valorisons prioritairement et de manière constante la réussite collective, avec la recherche permanente des synergies.

3.3 - Intégrité et Transparence

L'intégrité dans tous les actes de gestion et de management au sein de l'entreprise est pour nous une valeur fondamentale. Nous nous devons, par nos actes, de fixer au plus haut le standard du niveau d'éthique professionnelle.

L'exigence de transparence donne à l'ensemble des acteurs concernés un accès à l'information nécessaire une bonne compréhension des opérations, dont ils ont la charge. Elle permet aussi à la hiérarchie d'être informée de façon régulière objective, même en cas de difficultés, d'erreurs commises ou de clients insatisfaits.

3.4 - Initiative et Persévérance

Nous attendons de tous nos collaborateurs d'aller au-delà des actions planifiées, d'imaginer des solutions innovantes aux problèmes posés et d'anticiper sur les problèmes potentiels. Il est pour nous nécessaire de sans cesse faire évoluer et d'améliorer les processus de travail, et cela se fait, notamment par l'encouragement systématique de la prise d'initiative.

D'autre part, chaque employé de l'entreprise doit faire preuve de ténacité pour contourner les obstacles qui se présentent à lui à l'intérieur comme à l'extérieur de

Chapitre03 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital Agro Food

l'entreprise, et surtout démontrer sa capacité à être autonome dans la résolution de situations problématiques auxquelles il est confronté, même les plus complexes.

Section 2 : Choix du cas d'étude et méthodologie de la recherche

1. Choix du cas de l'étude

Cevital s'est construit autour de l'ambition et de la vision de son fondateur de bâtir un groupe industriel d'envergure mondiale, très compétitif, tourné vers l'exportation et l'international.

Le groupe possède des unités de production en taille mondiale, équipées des technologies les plus évoluées. La stratégie du groupe s'appuie sur une forte compétitivité en termes de prix, de qualité, de volume, de logistique, de robotisation, de Co-localisation.

Une place de choix est également accordée à la recherche et développement, à l'innovation et au talent des collaborateurs. Ces atouts compétitifs forment le socle d'une industrie dynamique, exportatrice, créatrice d'emplois et attractive pour la jeunesse algérienne.

Le complexe Cevital accorde une grande importance à la recherche et à l'innovation dans sa stratégie de développement pour avoir des avantages concurrentiels durable. De ce fait, le choix de ce groupe pour notre étude s'avère pertinent. En effet, ce dernier correspond parfaitement à notre problématique, puisqu'il nous offre le terrain d'explorer au mieux notre sujet.

2. Méthodologie de la recherche

Tout travail scientifique doit recourir à l'utilisation d'un certain nombre de méthodes et techniques relatives à la collecte des données. Dans notre cadre, pour collecter les informations auprès de l'entreprise cas de l'étude et pour mieux cerner notre travail nous avons fait appel aux méthodes et techniques suivantes : l'enquête par l'entretien, et l'analyse documentaire.

2.1 Outils d'investigation (techniques de collecte des données)

2.1.1- Enquête par Entretien

Selon **BLANCHET et GOTMAN (1992)**¹, «l'enquête par entretien est un instrument privilégié de l'exploration des faits dont la parole est le vecteur principal. Ces faits peuvent concerner un ensemble organisé de représentations et/ou pratiques sociales ».

Méthode basée sur un caractère inductif, «l'approche qualitative vise à décrire et mieux comprendre un phénomène dans une situation particulière, en déterminant les principaux éléments à mettre en relation pour produire une représentation cohérente».²

Cette méthode consiste à collecter et analyser les données exprimées par des interviews. Cette dernière est basée sur l'utilisation d'un guide d'entretien qui comporte les différents points à aborder durant la séance d'entretien. Pour Labvo et Fanshel « l'interview est un speech event dans lequel une personne A extrait une information d'une personne B, information qui était contenue dans la biographie de B. Les différents types d'interviews sont :

- **L'interview libre** : où l'enquêteur s'abstient de poser des questions visant à réorganiser l'entretien.
- **L'interview dirigée** : la personne interviewée répond à des questions préparées et planifiées dans un ordre donné.
- **L'interview semi-dirigée** : où l'interviewer prévoit quelques questions à poser en guise de point de repère.

L'interview peut ne pas être individuelle. Elle peut être aussi de groupe et les fins visées peuvent être très diverses.³

Le choix de l'entretien dans notre recherche comme outil d'investigation est principalement lié à la souplesse qui favorise l'expression libre de l'interviewé, tout en orientant son discours sur la thématique de la séance. Les interviews libres et semi-dirigées

¹**BLANCHET et GOTMAN(1992)**, l'enquête et ses méthodes: L'entretien.-Paris: Ed. Nathan.-p 39.

²**PIERRE, Mongeau (2008)**.-Réaliser son mémoire ou sa thèse.-Canada: Ed. Presse de l'université du Québec.-P.31.

³**GRAWITZ, M. (1979)**-Méthodes en sciences sociales.-Paris: Ed. Dalloz.-P.429.

Chapitre03 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital Agro Food

accordées par les cadres de direction R&D, dont le total de six était en face à face. L'objectif était de décrypter la perception des cadres de Cevital sur l'innovation et son importance dans l'entreprise, ainsi que sa contribution à l'amélioration de la compétitivité de complexe Cevital.

Notre guide d'entretien a été initialement envoyé par courriel aux différents cadres concernés par les séances d'entretien dans l'objectif d'anticiper les rencontres ainsi que de les préparer et de les orienter vers ses axes majeurs. Puis ensuite nous avons effectué et approfondi nos entrevues en tête à tête sur rendez-vous d'un volume horaire moyen d'environ une heure pour chaque responsable.

➤ Présentation de l'enquête

Ce premier groupe de question vise à recueillir des renseignements relatifs à la personne interrogée. Cet axe nous permet de connaître sa catégorie professionnelle et son expérience professionnelle à CEVITAL.

Pour notre enquête par entretien nous avons procédé à constituer un échantillon ciblé qui contient les cadres et les cadres-dirigeants, il se présente sous la forme d'un document saisi en 3 pages et se structure de la manière suivante :

A- Une lettre d'introduction

Elle est écrite dans la première page du guide d'entretien et adressée aux répondants. Elle a pour objet l'introduction de l'enquête et des questions centrales de la recherche ainsi que leurs portées. Comme elle indique le cadre institutionnel et académique de l'étude ainsi que la confidentialité des réponses.

B- Renseignement sur l'innovation

La deuxième partie contient dix questions relatives à l'innovation, portant sur la situation réelle de cette dernière au sein de Cevital, ces différents types, objectifs, les outils de management utilisés ainsi que la relation avec les centres de recherche...etc.

C- Renseignement sur la compétitivité

En fin, la dernière partie est consacrée à la compétitivité, contient onze questions qui visent à savoir quelles sont les concurrents de Cevital, la stratégie suivie pour faire face à ses dernières, le type de la compétitivité sur lequel elle base...etc.

Notre préoccupation est de faire ressortir que l'innovation constitue un facteur déterminant de la compétitivité au sein de groupe Cevital.

Chapitre03 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital Agro Food

2.2.2 Analyse documentaire (interne)

La documentation nous a aidés à mieux orienter notre étude. Elle a consisté à analyser les textes et documents relatifs à l'innovation et à la compétitivité de complexe Cevital. Celle-ci nous a permis de structurer l'aspect théorique du travail et d'enrichir les données empiriques. Les sources des informations recueillies sont la direction R&D, la direction commerciale, et la direction marketing car sont les départements les plus concernés et les plus compréhensibles au notre thème de recherche.

➤ Difficultés rencontrées

Mise à part les difficultés inhérentes à toute investigation d'ordre scientifique, qui s'expriment en termes de moyens matériels et financiers, et le temps de recherche-relativement court-, nous avons été confrontés à d'autres situations difficiles lors de l'enquête sur le terrain. Nous citons entre autres :

- ✓ La non-disponibilité de certains responsables ;
- ✓ L'insuffisance de ressources financières ;
- ✓ La période de stage courte.

Néanmoins, ces diverses contraintes n'ont pas eu d'influence significative sur nos résultats.

Section 3 : résultats et discussions

3.1- Présentation des résultats

3.1.1 – Définition et objectif

D'après les réponses obtenues par l'entretien, nous avons constaté que Cevital innove souvent et ses innovations sont intègres dans tous les secteurs d'activité qu'elle pratique, elle considère l'innovation comme étant l'un des axes lui permettre d'améliorer sa compétitivité sur le marché national et international. Elle donne une grande importance à l'innovation, d'ailleurs elle consacre même un budget spécial pour un projet d'innovation.

Le complexe agro-alimentaire Cevital innove pour des multiples raisons :

- Augmenter sa part du marché : Cevital occupe une part très importante dans plusieurs gammes de production comme les huiles, le sucre et smen, elle adopte la stratégie de diversification pour protéger et renforcer sa position.

Chapitre03 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital Agro Food

- Acquérir un avantage concurrentiel : Cevital est le leader sur le marché algérien dans le secteur agroalimentaire, elle innove toujours pour qu'elle soit la meilleur.
- Baisser les coûts de production : Cevital utilise les technologies les plus performantes qui assurent des économies d'échelles.

3.1.2 – La direction R&D et les typologies d'innovation

Avant d'enchaîner avec différentes types d'innovations introduites par Cevital nous tenons de présenter le lieu où ses innovations se développent soit la direction R&D.

A – La direction R&D

MAI 2008 :

Création du bureau d'études et développement au niveau du pôle corps gras par Monsieur YOUKENANE MUSTAPHA :

- Etude d'engineering de l'unité d'inter estérification des huiles ;
- Développement d'équivalents HBO, HPO3, HPO... utilisés dans la formulation des margarines ;
- Développement de plusieurs recettes d'huile (enrichies en oméga 3, DAG, huiles aromatisées, huiles pour fritures) et de margarines (margarine allégée, margarine enrichie en oméga 3, en phytotrons, margarine pâtissière) en plus de l'amélioration des recettes existantes.

MAI 2010 :

Mise en place d'une structure R&D pour prendre en charge tous les projets de recherche et développement de CEVITAL FOOD, à savoir :

- Le pôle corps gras ;
- Le pôle eaux minérales et boissons ;
- Le pôle sucre.

B -Missions, organigramme et projet réaliser

➤ Missions

En collaboration avec le marketing, la production, le commercial et d'autres services, la R&D est chargée d'une mission stratégique pour l'entreprise :

- Optimisation des recettes ;

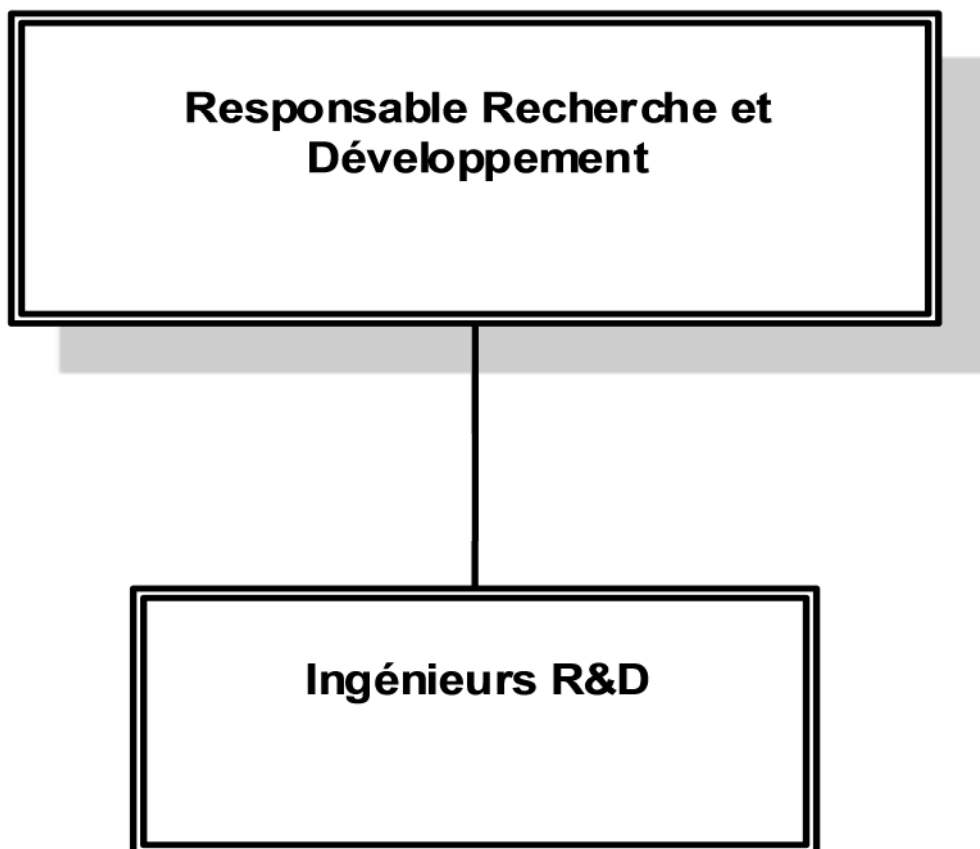
Chapitre03 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital Agro Food

- Contribuer à l'amélioration des produits déjà existants (le goût, la texture ou l'arôme d'un produit...);
- Elaborer les développements futurs (Margarines, huiles, Sucre, jus, eaux minérales...);
- Optimisation packaging (réduire le coût des emballages : Préformes, Col, Colorants);
- Amélioration de l'existant;
- Innovation;
- Elaboration et validation des spécifications techniques;

Homologation fournisseurs

➤ Organigramme fonctionnel de R&D de Cevital

Figure N 5 : organigramme fonctionnel de direction R&D de Cevital



Source : direction R&D de Cevital.

- **Projet réaliser durant la période : mai 2014 mai 2015**
 - Huile & beurre (Usage cuisson de type Lesieur);

Chapitre03 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital Agro Food

- Huile combinée pour assaisonnement ;
- Recette Elio Eté/Hiver ;
- Huile Canola ;
- Huile Mais ;
- Etude huile de sésame ;
- Amélioration de la note aromatique la margarine FLEURIAL 500 gr ;
- Amélioration de la texture de la margarine FLEURIAL 500 gr ;
- Une nouvelle variante Matina à 39 % matière grasse aux pépites chocolat noir destinée exclusivement aux tartines ;
- Margarine Tropicale à 82% MG ;
- Amélioration de la qualité de margarine de FEUILLETAGE ;
- Elaboration d'une margarine de FEUILLETAGE spéciale (à la carte) en bloc de 05 Kg ;
- Tchina Raisin Mures ;
- Tchina Citron (relancement) ;
- Réduction du poids préformes LLK ;
- Nouveau design bouteille Tchina verre retournable 25Cl ;
- Nouveau format 0,33 cl avec intégration du bouchon Sport LLK.

C –Les typologies d'innovation de Cevital

Etant l'ampleur des activités l'entreprise et son entendus commercial, l'entreprise Cevital intègre en son sein plusieurs types d'innovation notamment :

- **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.

- **L'innovation de procédé**

Le raffinage se fait par plusieurs étapes, pour réduire les coûts et le temps, Cevital utilisé une nouvelle méthode de la raffinerie enzymatique au lieu de la raffinerie chimique,

Chapitre03 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital Agro Food

actuellement Cevital étudie et investit pour trouver une méthode qui peut réutiliser, investir des enzymes pour plusieurs fois.

- **L'innovation organisationnelle**

Le groupe a décentralisé quelques activités telles que, la création de la direction R&D à Cevital Agro-alimentaire 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.

- **L'innovation commerciale**

Cette d'innovation s'articule autour de la diversification des produits, et le maintien des prix et les différentes campagnes de promotion. Exemples concerne le design :

Exemple1 : la Fleurial plus qui elle a connu des modifications à propos de l'emballage de la bouteille de 5 litres en 2008 a été devenu 4 litres en 2011 et celle de 2 litres est devenue 1.8 litres en vue de faciliter son usage et pour attirer plus de clientèle. (Voir l'annexe N 02).

- **L'innovation incrémentale**

Elle concerne l'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% végétale et sans cholestérol.

- **L'innovation technologique**

Le meilleur exemple qu'on puisse donner est celui du sucre liquide, c'est une nouvelle gamme lancée sur le marché le deuxième semestre 2009 pour répondre mieux aux besoins des industriels et pour réduire les coûts et les risques. Il a nécessité des nouvelles installations des machines, nouvelles méthodes de travail, nouveaux matériels de transport et aussi un nouveau procédé de fabrication, il est composé de 67% de sucre et le reste c'est de l'eau, il est pré directement à l'utilisation comme étant une matière première.

3.1.3- le processus d'innovation de Cevital

L'innovation à Cevital se planifie, bien que l'entreprise fait rencontre à des innovations non programmées dans le but de survivre et de saisir des opportunités. La durée et les tâches

Chapitre03 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital Agro Food

d'un projet d'innovation varient selon la complexité et la grandeur d'un projet à un autre, le processus d'innovation quel que soit la nature de ce dernier est basé sur Cinq étapes principales, qui sont présentées dans une cartographie.

L'enchaînement des étapes est conditionné par une décision unilatérale des acteurs impliqués et faisait toujours référence aux résultats voulus et ceux obtenus.

➤ Recherche d'idées

L'idée de cherchée peut-être venue de multi sources ; interne proposée par les employeurs ou un besoin de la direction générale, externe c'est-à-dire du marché ; dans ce cas le client repose son idée d'une façon directe ou indirecte comme elle peut être aussi venue d'un résultat d'une recherche fondamentale qui se fait sur les consommateurs.

➤ Filtrage des idées

Dans cette étape, les idées proposées seront étudiées l'une après l'autre sur le plan faisabilité technique, viabilité marketing et la rentabilité. Cette étape exige la collaboration entre département R&D, département commerce et département marketing. Une seule idée proposée et acceptée faire l'objet tout en déterminants les objectifs fixés sur la quelle sera basé le projet d'innovation.

➤ Test produit

La sélection de l'idée à développer par l'équipe du projet va engager l'élaboration d'un cahier de charge et d'un prototype du produit innové.

Durant cette étape, des échantillons seront rédiger et tester en interne, puis en externe par les consommateurs.

Transfert vers la production

L'équipe de projet prépare le planning de la production après l'analyse, et le contrôle des résultats un dossier de définition de produit pour pouvoir produire en grandes séries.

➤ Mise sur le marché

En fin, la direction générale décide de commercialiser le produit sur le marché. Elle lance la production en grande échelle.

Ici la direction fait appelle à la direction marketing qui vas assurer le lancement de nouveau produit.

Chapitre03 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital Agro Food

3.2- l'étude de cas de margarine fleurial feuilletage 500 g

Après avoir expliqué les différentes étapes d'innovations au sein de complexe Cevital, nous procédons à déterminer son impact sur la compétitivité en se basant sur l'étude d'un produit soit la margarine fleurial feuilletage 500 g.

La margarine fleurial est une margarine 100% végétale issue d'un mélange de différentes huiles, elle ne contient pas de cholestérol tout en étant naturellement riche en vitamines A, D, E.

Elle a comme particularité la non hydrogénation, elle ne contient donc pas d'acides gras Trans, c'est un produit dont le système qualité de fabrication est certifié ISO 22000, il a été commercialisé par le complexe Cevital au début de l'année 2013.

3.2.1 Les parts de marché, le chiffre d'affaire de Cevital avant la commercialisation de produit

A – les parts de marché

Tableau 02 : Les quantités vendues par tonne dans le domaine d'activité (margarine).

Désignation	MOIS	2012
Marg.Feuilletage 500 g	1	1 300,00
	2	1 050,00
	3	1 210,00
	4	1 303,72
	5	1 170,00
	6	940,00
	7	800,00
	8	530,00
	9	950,00
	10	1 200,00
	11	890,00
	12	1 153,00
Total Marg.Feuilletage 500 g		12 496,72
Estimation du marché		45000 tonne

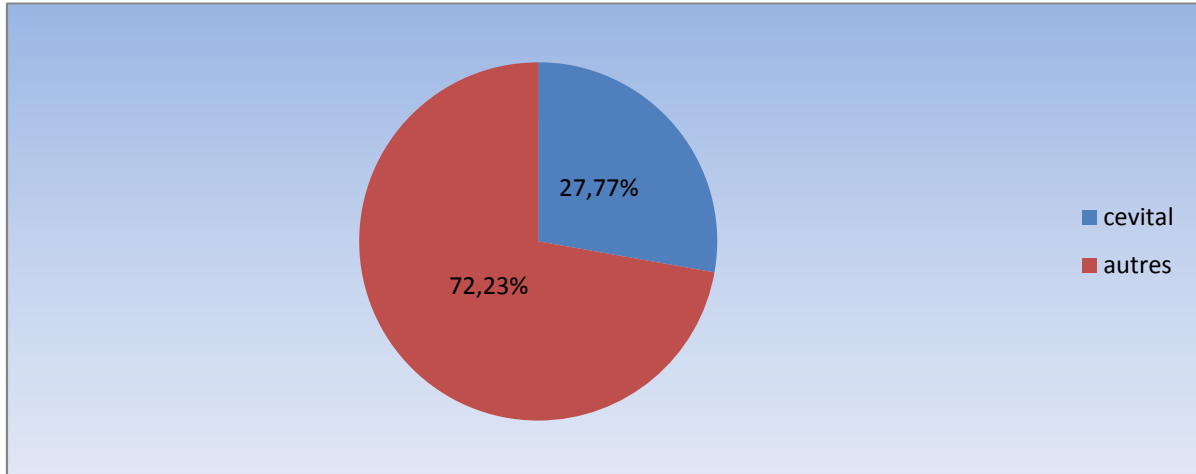
Source : document interne de l'entreprise

Ce tableau représente les quantités par tonnes vendues par le complexe agro alimentaire Cevital, dans le domaine d'activité (margarine) pour l'année 2012. A travers ce tableau on va calculer les parts de marché et le chiffre d'affaire.

Chapitre03 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital Agro Food

Figure 07 : les parts de marché de Cevital 2012.

Part de marché globale = chiffre ou volume d'affaire de l'entreprise/chiffre ou volume d'affaire du secteur.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées.

La part de marché est un indicateur essentiel pour une entreprise, car elle permet la mesure de puissance de marque de produit sur un marché, elle représente le pourcentage des ventes de l'entreprise par rapport aux ventes totales du secteur.

La figure n 06 nous montre que le complexe Cevital détient une part de marché acceptable 27.77% dans le domaine d'activité de margarine en Algérie en 2012.

B – le chiffre d'affaire

Le chiffre d'affaire (CA) est la somme des ventes des biens et de service d'une entreprise. Il est égal au montant (HT) de l'ensemble des transactions réalisées par l'entreprise avec des tiers dans le cadre de son activité normale et courante.

Sa formule :

chiffre d'affaire = prix de vente * la quantité vendues.

Il peut se calculer pour n'importe quelle période, cela dit, il est souvent calculé de façons mensuelle, trimestrielle et annuelle. Cette notion est le premier indicateur de compétitivité d'une entreprise.

Chapitre03 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital Agro Food

Tableau N04 : le chiffre d'affaire de l'entreprise avant la commercialisation du nouveau produit.

Désignation	MOIS	Quantités	PRIX (HT)	CA (HT)
Marg.Feuilletage 500 g	1	1 300,00	132.00	171600000.00
	2	1 050,00	132.00	138600000.00
	3	1 210,00	132.00	159720000.00
	4	1 303,72	132.00	172091040.00
	5	1 170,00	132.00	154440000.00
	6	940,00	132.00	124080000.00
	7	800,00	132.00	105600000.00
	8	530,00	132.00	69960000.00
	9	950,00	132.00	125400000.00
	10	1 200,00	132.00	158400000.00
	11	890,00	132.00	117480000.00
	12	1 153,00	132.00	152196000.00
Total Marg.Feuilletage 500 g		12 496,72		1286073040.00

Source : Etabli par moi mêmes à partir des données collectées.

Le tableau N 04 représente le chiffre d'affaire réalisé par le complexe Cevital dans le domaine d'activité margarine, d'une valeur de **1286039040.00 DA**, en 2012.

3.2.2 Les parts de marché, le chiffre d'affaire de Cevital après la commercialisation (fleural 500g)

A – les parts de marché

Tableau N 05 : les parts de Cevital après la commercialisation de produit fleural.

Désignation	MOIS	2013	Part de marché	2014	Part de marché
Marg.Feuilletage 500 g	1	1600.00		1 800,00	
	2	1320.00		1 400,00	
	3	1330.00		1 540,00	
	4	1260.00		1 430,00	
	5	800.00		1 350,00	
	6	1250.00		1 020,00	
	7	630.00		800,00	
	8	940.00		1 180,00	
	9	1120.00		1 300,00	
	10	1050.00		1 250,00	
	11	1420.00		1 660,00	
	12	1370.00		1 655,00	

Chapitre03 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital Agro Food

Total Marg.Feuilletage 500 g		14090.00	31.31%	16 385,00	36.41%
Estimation de marché national	45000 tonnes				

Source : Etabli par moi mêmes à partir des données collectées.

Selon les données du tableau ci-dessus nous constatons une nette progression de la part du marché de Cevital passant de 27.77% en 2012 à 36.41% à la fin de l'année 2014, grâce à l'innovation du produit fleurial, l'entreprise Cevital arrive qui répondre aux attentes des clients.

B- chiffre d'affaire

Tableau N 06 : le chiffre d'affaire après la commercialisation de produit fleurial

Désignation	MOIS	2013	CA	2014	CA
Marg.Feuilletage 500 gr	1	1600.00	217600000.00	1 800,00	244800000.00
	2	1320.00	179520000.00	1 400,00	190400000.00
	3	1330.00	180880000.00	1 540,00	209440000.00
	4	1260.00	171360000.00	1 430,00	194480000.00
	5	800.00	108800000.00	1 350,00	183600000.00
	6	1250.00	170000000.00	1 020,00	138720000.00
	7	630.00	85680000.00	800,00	108800000.00
	8	940.00	127840000.00	1 180,00	160480000.00
	9	1120.00	152320000.00	1 300,00	176800000.00
	10	1050.00	142800000.00	1 250,00	170000000.00
	11	1420.00	193120000.00	1 660,00	224400000.00
	12	1370.00	186320000.00	1 655,00	225008000.00
Total Marg.Feuilletag 500 g		14090.00	1997840000.00	16 385,00	2228360000.00
Prix (HT)	136.00				

Source : Etabli par moi mêmes à partir des données collectées.

Le traitement de ce tableau montre qu'à chaque année qui procède y'aura une augmentation de chiffre d'affaire **1997840000.00 DA** en 2013 et **2228360000.00 DA** en 2014 ; ce qui explique la relation positive de l'innovation ainsi réalisé et l'augmentation des performances en terme de prix et de qualité de l'entreprise.

3.3- Analyse et discussion

Dans cette partie nous allons s'intéresser à l'analyse et la discussion des résultats de l'étude de cas de nouveau produit fleurial feuilletage 500g et son impact sur la compétitivité de complexe Cevital en termes de chiffre d'affaire et de part de marché.

Chapitre03 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital Agro Food

Pour mieux structurer notre travail on a élaboré le tableau suivant qui résumes les déférentes variations du chiffre d'affaire et de part de marché avant et après la commercialisation de nouveau produit.

Tableau N 07 : les variations des parts de marché et de chiffre d'affaire

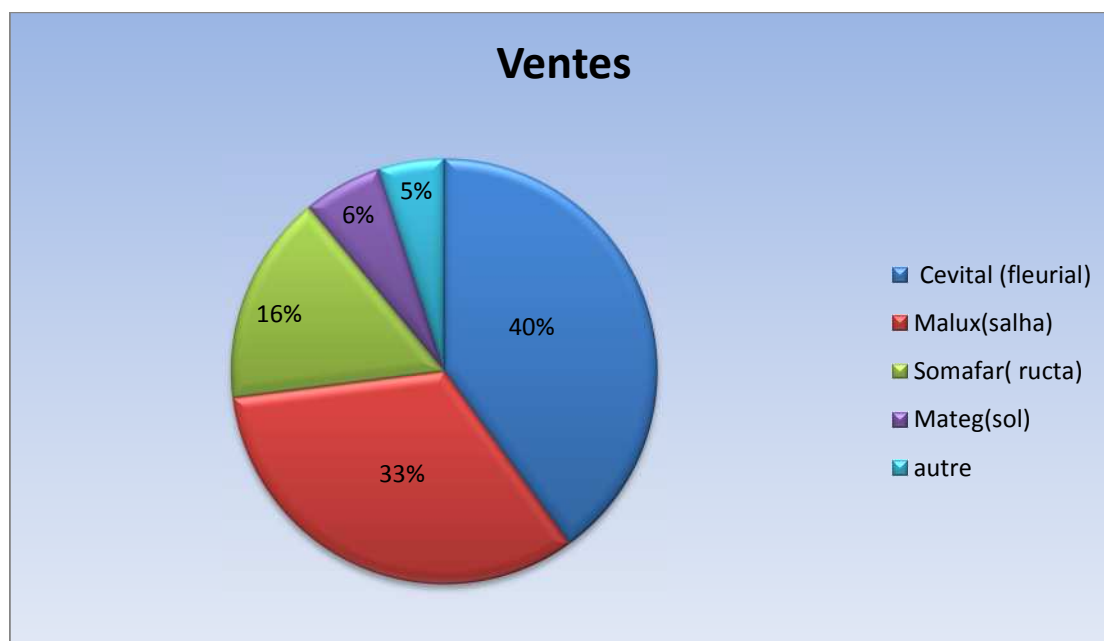
Désignations	2012	2013	2014	Variation
Part de marché (%)	27.77%	31.31%	36.41%	9.14%
Chiffre d'affaire (DA)	1286039040.00	1997840000.00	2228360000.00	73.27%

Source : établie par moi-même.

D'après ce tableau on remarque que Cevital a augmenté ses parts de marché après l'introduction de nouveau produit fleurial Feuilletage 500 g, cette dernier a permet à l'entreprise Cevital une progression d'une part de marché de 27.27% l'année 2012 à 36.41% à la fin de l'année 2014 soit une augmentation de 9.14%. Et une progression de chiffre d'affaire de 1286039040.00 DA à 2228360000.00 DA à la fin 2014 avec un taux de croissance de 73.27%.

Cette innovation a permis à l'entreprise d'être la première sur le marché national en terme de quantités vendues et de chiffre d'affaire réalisé, grâce à cette innovation Cevital à dépasser ces concurrents. (Voir la figure suivante) :

Figure 08 : les parts de marché de Cevital 2015, domaine d'activité margarine.



Source : document interne de l'entreprise.

Chapitre03 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité de Cevital Agro Food

L'acquisition de grandes parts de marché n'aura lieu que si l'entreprise satisfait le plus grand nombre possible de sa clientèle. Pour cela, elle essaye d'attirer l'attention des clients par un bon conditionnement des produits, et gagner leur confiance par la bonne qualité, ainsi qu'un bon rapport qualité/prix.

Grâce aux innovations continues et à la qualité des produits, Cevital a réussi à s'imposer comme le numéro un sur le marché national. De plus, l'essor de la marque lui permet d'avoir des ambitions internationales et de viser le marché de l'exportation.

Grâce à l'innovation, Cevital contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire. Ses activités sont avérées hautement rentables. Elles ont permis à l'Algérie de diminuer sensiblement ses importations de sucre, d'huile et de margarine, renforçant ainsi la balance commerciale du pays. Cevital exporte son excédent de production dans différents pays africains tels que le Lagos, Niamey, Bamako, Tunis, Tripoli...et les pays européens.

La maîtrise de processus d'innovation a permis au complexe Cevital de garantir des parts de marché dominantes des produits alimentaires de base en Algérie. Et d'assurer sa compétitivité sur le marché régional (Afrique du nord) sur les produits alimentaires de base.

La recherche et développement permet à Cevital d'envisager, de s'ouvrir à d'autres activités industrielles. En effet, le succès enregistré dans le domaine agroalimentaire dénote d'une stratégie et d'une capacité managériale certaine qui peuvent encourager le groupe à initier d'autres investissements d'envergure.

Cevital innove toujours pour protéger un avantage concurrentiel décisif et durable dans le marché pendant une longue durée devant ses concurrents.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

Le concept d'innovation a donné lieu à une intense littérature ces dernières années. Aujourd'hui, il est couramment admis que pour être compétitive, une entreprise doit être innovante, il reste à savoir comment définir l'innovation. C'est principalement l'environnement d'une entreprise, de plus en plus incertain et complexe, avec un rythme de changement en accélération, qui contraint les firmes à innover pour rester réactives. A l'heure où la technologie et le développement scientifique sont les facteurs déterminants d'une guerre économique mondiale, dans laquelle les vraies richesses ne sont plus les matières premières mais les hommes, avec leur niveau d'éducation, de culture, d'intelligence et de leur ardeur au travail, l'innovation est devenue un atout fondamental pour l'entreprise.

L'innovation est un changement introduit dans l'organisation d'un processus de production qui permet une utilisation plus efficace des ressources disponibles pour mettre sur le marché des produits ou des services ayant davantage de valeur pour la clientèle

Au-delà de l'importance de l'incertitude qui est propre à toute innovation, il existe deux dimensions importantes et contradictoires. La première est le caractère de discontinuité de l'innovation : il y a toujours rupture avec le passé lorsqu'on s'engage sur un nouveau sentier de croissance. La seconde est son caractère de continuité : on n'innove jamais dans le vide, mais en partant de ses propres acquis et pour assurer la survie de l'entreprise dans un monde hostile. Le manager de l'innovation doit agir avec perspicacité entre ces deux caractéristiques en fonction des opportunités et des contraintes qui se présentent.

Une entreprise innovante se voit obligée de mettre en place une bonne analyse stratégique qui doit s'efforcer de déboucher sur des pistes procurant à l'entreprise un avantage compétitif durable sur ses concurrents. Pour cela, il est essentiel de connaître parfaitement l'environnement, le marché, les forces, l'innovation, les points forts et faibles de l'entreprise...etc.

Dans le cadre de notre travail, nous avons abordé la problématique de l'impact de l'innovation sur la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital avec comme objectif principal d'étudier les effets de l'introduction des nouveaux produits sur le marché .Pour y parvenir, nous avons adopté une double approche, théorique et empirique.

Dans le cadre théorique, nous avons fait un rappel sur le phénomène innovation, la compétitivité et la relation qui existe entre ces deux concepts au sein de l'entreprise.

Conclusion général

Dans le cadre empirique, les résultats de l'étude de cas nous a permis d'aboutir aux résultats suivants:

- Cevital donne beaucoup d'importance pour l'innovation ; il consacre un budget spécifique pour un projet d'innovation, elle a des relations avec des universités et centres de recherche et elle détienne même une direction R&D.
- L'innovation joue un rôle majeur dans la compétitivité de Cevital, car elle permet à cette dernière de prendre des élans et de dépasser ses compétiteurs sur le marché ; améliorer les techniques de production, installer des nouvelles machines qui permettent d'avoir une bonne maîtrise des coûts, une meilleure qualité et une réduction des délais.

L'innovation est devenue une nécessité pour les entreprises, car c'est le moyen par excellence pour résister à la concurrence et maintenir sur un marché compétitif. Ce que nous amène à confirmer les hypothèses de départ ; l'innovation améliore la compétitivité de complexe Cevital, et elle renforce la position concurrentielle sur le marché à long terme.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. Ouvrages

AILLERET. F et al. 6 clés pour l'innovation ; la recherche et la compétitivité. Ed. AFNOR. 2009. 283p.

ARROW K. J. The economic implications of learning by doing. The review of economics studies. vol.29. N 3. 1962. P.155-173

B. BELLON, «L'innovation créatrice», Ed. ECONOMICA, Paris, 2002, P.5

Bachy .B et **Harache. C**, toute la fonction management, édition Dunod, Paris, 2010.

BLANCHET et **GOTMAN(1992)**, l'enquête et ses méthodes: L'entretien.-Paris: Ed. Nathan.-p 39.

Bussenault. C et **Pretet. N** : économie et gestion de l'entreprise, Vuibert, Paris, 2006, p227.

Charentenay .F-D et al. Les processus d'innovation : l'entreprise et son écosystème, rapport finale de groupe de travail FutuRIS «Innovation- entreprise», Paris, Juin 2009.

Charentenay .F-D et al. Les processus d'innovation : l'entreprise et son écosystème, rapport finale de groupe de travail FutuRIS «Innovation- entreprise», Paris, Juin 2009

Chesbrough. H ET **Brunswick. S**, Managing open innovation in large firms, Servey report Executive Survey on Open innovation, 2013, FRAUNHOFER VERLAG, 2013, Germany.

ALTER Norbert et **autres**, « les logiques de l'innovation », Edition La Découverte, Paris, 2002, p135

J.F. SOUTENAIN et **P. FARCET**, «Organisation et gestion de l'entreprise», Ed. Foucher, Paris, 2006, P.344

Communauté métropolitaine de Montréal, «Cap sur l'innovation», Québec, Septembre 2007, P.7 In:www.cmm.qc/Capinnovation.Pdf

David .A, management de l'innovation in MBA l'essentiel du management par les meilleurs professeurs, deuxième édition d'organisation, 2008

David .A, management de l'innovation in MBA l'essentiel du management par les meilleurs professeurs, deuxième édition d'organisation, 2008

E. Le Nagard-Assayag et D.Manceau, «Marketing des nouveaux produits», Ed. DUNOD, Paris, 2005, P.20

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

F. ROMON, «Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systémique», école centrale, Paris, Novembre2003. P.13

Frderic.F, l'essentiel du management pour MBA, stratégie, les fondamentaux, édition EZOLLES, 2008, paris, p.116.

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

FREDERIC Tomala, OLIVIER Senechal, CHRISTIAN Tahon, « «modèle du 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, p 18.

GRAWITZ, M. (1979)-Méthodes en sciences sociales.-Paris: Ed. Dalloz.-P.429.

Xuereb J-M (1991), cité par **Frédéric TOMALA, Olivier SENECHAL, Christian TAHON**, 3^{ème} conférence Francophone de processus modélisation et simulation, «conception, analyse et gestion des systèmes industriels», MOSIM 01- du 25 au 27 avril 2001- Torys, (France).

LAMBIN, J.J et CHMPITAZ, R.; Marketing stratégique et opérationnel (Du marketing à l'orientation marché, éd DUNOD, 2002, P221.

Le loarane Séverine et Blanco Sylvie, « management de l'innovation», Edition Pearson éducation, paris, 2009, page 97.

LEPOIVRE Fabien, « benchmarking concept et méthodologie », Edition Neva conseil, 2005, p 03.

Bonvallet, M « en quoi l'innovation est-il un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises », Curies, 2010. P 6.

Porter. M, l'avantage concurrentiel, édition dunod, paris, 1999.

Porter. M L'avantage concurrentiel des nations, inter éditions, 1993.

RAHMOUNI, M « Motivations et déterminants de l'innovation technologique : Un survol des théories nouvelles », Cahiers du GRETHA, n°201110, P.4.

Manuel d'OSLO, 2005, p.54

Marniesse S. et **Filipiak E.** compétitivité et mise à niveau des entreprises : approche théoriques et Déclinaison opérationnelle, agence française de développement, paris, 2010, p.34.

Martinet A. C : «science de gestion et de compétitivité de l'entreprise». In colloque I.A.E, Lyon ; Édition Economica 1984 ; p11.

Porter. M « L'avantage Concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ». Edition, DUNOD, Paris. 1999. P, 23-28.

Porter. M «L'avantage Concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance». Edition, Dunod, 2 octobre 2003.

Nezeys. B, les politiques de compétitivité, Economica, paris, 1994, p.8.

OCDE. «Perspective de la science, de la technologie et de l'industrie ».Édition, OCDE publishing. 2000.

OLIVIER Vaisman, « le benchmarking ou étalonnage concurrentiel », version 1, 1999, p 5.

PIERRE, Mongeau (2008).-Réaliser son mémoire ou sa thèse.-Canada: Ed. Presse de l'université du Québec. P.31.

R. SOPRANOT et E. STEVEN, «Management de l'innovation», Ed.Dunod, Paris, 2007, P.19.

R.G.Cooper(1979), cité par TOMALA. Frédéric, SENECHAL. Olivier, TAHON. Christian, « Modèle de processus d'innovation ». 3èmeConférence Francophone de processus modélisation et simulation «Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels», MOSIM'01 – du 25 au 27 avril 2001 - Troyes (France).

Someshwar Rao, Ashfaq Ahmed, William Horsman et Phaedra Kaptein- Russel, «importance de L'innovation pour la productivité», observateurs international de la productivité, canada, 2001, p 11.

2. Revue

Behrens Peter, Revue internationale de droit économique, édition de Boeck supérieur, France 2003.

Birkinshaw, J., ET Mol. M. (2006). How Management Innovation Happens How Management Innovation Happens. MIT Sloan Management Review, 47(4), 81–88.
doi:Article

Brinkman, G. (1987). The competitive position of Canadian agriculture. Canadian Journal of Agricultural Economics, 35: 263-288

CROITUYU A. Schempeter, J A., 1934: A review to a book that is 100 years old. journal of comparative research in anthrology and socology. Vol.3, N 2.2012.p.13

Magazine Panorama inforegio-Le magazine trimestriel des acteurs du développement régional, créativité et innovation, printemps 2009,n°29,Édit épar la commission européenne, P.5.

Munier B., 2000. "L'ingénierie du risque". Revue de marketing portant sur «Risques», N°44.

Tisseyre, R.-C. (1999). Knowledge Management : théorie et pratique de la gestion des connaissances. Paris: Hermes Science Publications.

W. Chan Kim and Renée Mauborgne . Edition, Harvard Business Review Press. 2005.p 240-280.

3. Thèse

GALLAND Sébastien, « Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et à la prise de décision », thèse doctoral en sciences de l'information et de la communication, Université du sud Toulon-var, 2005, p141.

L. Lachaal, «la compétitivité : concepts, définitions et application», Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), Ariana, p.30.

Meziani moustapha : «la gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises, cas de l'entreprise portuaire de Bejaia » ; mémoire de magistère, Bejaia, 2004, p72.

Thevenot D., le partage des connaissances, une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise, SEP Division de Snecma, Paris, 1998, p.12.

4. Site internet

Capgemini Consulting, l'innovation, le Dernier Processus Sauvage, novembre, 2011 in :
www.capgemiconsulting.fr

www.canalblog.com

Www. maxicours.com

www.emarketing.fr

www.wikipédia mémoire. aoudia.com./mes document définition de compétitivité 12/4/2014

www.wikimémoire.com

CEVITAL recrute, Nos valeurs. En ligne sur : **http://cevital-recrute.com/index.php/nos-valeurs** consulté le 25/05/2018.

5. Document

Documents interne de l'entreprise SPA Cevital.

Table des matières

Remerciement	I
Dédicaces	II
Liste des abréviations	III
Liste des figures et tableaux	IV
Sommaire	V
Introduction générale	1
Chapitre I: L'innovation: aspects théoriques	4
Section 1 : généralité sur l'innovation	4
1.1 Définition et concepts connexes de l'innovation	5
1.1.1 Définition de l'innovation	5
1.1.2 Concepts connexes à l'innovation.....	6
1.2 Les formes et les caractéristiques de l'innovation	8
1.2.1 Les forme de l'innovation	8
1.2.2 Les caractéristiques de l'innovation	13
1.3 Les source et les objectifs de l'innovation	14
1.3.1 Les sources de l'innovation.....	14
1.3.2 Les objectifs de l'innovation	15
Section 2 : les principes de management de l'innovation	16
2.1 Définition de management de l'innovation	16
2.2 Les déterminants de management de l'innovation	17
2.2.1 Avoir une vision stratégique de l'innovation	17
2.2.2 Dédier une structure pour la recherche et développement	17
2.2.3 Gérer les ressources.....	18
2.2.4 Le système d'information.....	18
2.2.5 Le marketing de l'innovation	18
2.3 Les outils de management de l'innovation	19
2.3.1 Brainstorming.....	19
2.3.2 Brainwriting	19
2.3.3 Benchmarking	20
2.3.4 Méthode Delphi.....	20
2.3.5 La stratégie Océan bleu	20
2.4 La connaissance et le management de l'innovation	21
2.5 L'innovation et le management des risques	22
2.5.1 La typologie des risques liée à l'innovation.....	23
2.5.1 La démarche de la gestion des risques	24
Section 3 : l'innovation en tant que processus	24
3.1 La définition et les modèles théorique de l'innovation	25
3.1.1 La définition de processus de l'innovation	25
3.1.2 Les modèles théoriques de processus d'innovation	26

Chapitre II : Compétitivité des entreprises, quelle relation avec l'innovation.....	33
Section 1 : compétitivité, aspects théoriques.....	33
1.1 Définition et concepts connexes de compétitivité	34
1.1.1 Définition de compétitivité.....	34
1.1.2 Concepts connexes de compétitivité	34
1.2 Les forme et les déterminants de compétitivité	38
1.2.1 Les forme de compétitivité.....	38
1.2.2 Les déterminants de compétitivité.....	40
1.3 Les atouts et la mesure de la compétitivité	44
1.3.1 Les atouts de la compétitivité.....	44
1.3.2 La mesure de la compétitivité	49
Section 2 : L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises	52
2.1 L'innovation un facteur déterminant de la compétitivité d'une entreprise	52
2.1.1 L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité prix.....	52
2.1.2 L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité hors-prix	53
2.2 L'innovation et l'avantage concurrentiels	54
2.2.1 L'avantage concurrentiel dans l'entreprise	54
2.2.2 Les stratégies de la compétitivité de porter et l'innovation	57
Chapitre III : L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises (cas de complexe agro alimentaire).	61
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueille	61
1. localisation géographique.....	62
2. Les différentes activités de l'entreprise.....	63
3. Les valeurs de l'entreprise Cevital	65
Section 2 : objectif de la recherche, méthodologie et choix de cas d'étude.....	67
1. objectifs de recherche	67
2. Méthodologie de recherche	67
3. Choix de cas de l'étude	70
Section 3 : L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises (cas de margarine fleurial 500g)	71
3.1 Résultat obtenus	71
3.1.1 Définition et objectif	71
3.1.2 La direction R&D et les typologies de l'innovation	72
3.1.3 Le processus d'innovation de Cevital	76
3.2 L'étude de cas margarine fleurial 500g.....	77
3.2.1 Les parts de marché, le chiffre d'affaire de Cevital avant la commercialisation de nouveau produit.....	77
3.2.2 Les parts de marché, le chiffre d'affaire de Cevital après la commercialisation de nouveau produit.....	80
3.3 Analyse et discussion	81
Conclusion.....	83
Bibliographie.....	89
Table de matière	90
Annexe	92
Résumé	

ANNEXES

Annexe N° 01 : Guide d'entretien

Ministère de l'enseignement supérieur et de la Recherche
scientifique

Université Abderrahmane Mira-Bejaïa-

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

Spécialité sciences de gestion

Option : Management

Guide d'entretien

« L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises cas SPA Cevital »

Objet :

Madame/Monsieur, dans un but typiquement académique et en vue de mener à bien notre mémoire de fin de cycle intitulé « **L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises ces SPA Cevital** » que nous permettons dans le cadre de la réalisation d'interview qui porte sur l'innovation et sont impact sur la compétitivité de l'entreprise.

Nous vous remercions d'avance pour votre contribution ainsi que votre amabilité

Renseignement de l'innovation :

1. Faites-vous de l'innovation ?
2. Pourquoi ?
3. Quel type d'innovation faites-vous ?
4. Qui est le responsable sur l'innovation ?
5. Quelles sont les étapes suivez-vous dans votre processus d'innovation?
6. Quels sont les outils utilisez-vous ?
7. Quelle stratégie suivez-vous pour innover ?
8. Quand faites-vous de l'innovation ?
9. Dans quel secteur innover-vous ?
10. Quelle sont les enjeux d'innovation dans votre entreprise ?
11. Quelle est la fonction de l'innovation dans votre entreprise ?

Renseignement de la compétitivité :

12. Votre secteur d'activité est il concurrentiel ?
13. Quel sont vos concurrents directs ?
14. C'est quoi la compétitivité pour vous ?
15. Au point de vue des autres est ce que vous être compétitive ? Dans quel type ?
16. Quels sont les facteurs clé de votre succès ?
17. Comment mesurez-vous la compétitivité ?
18. Quelle politique utilisé vous pour conserver un avantage concurrentiel ?
19. Comment faites-vous pour maintenir un avantage concurrentiel ?
20. Quelle est la stratégie adoptée pour faire face a la concurrence dans votre secteur d'activité ?
21. L'innovation améliore t'elle votre compétitivité ?
22. Si non pourquoi ? si oui comment ?
23. A votre avis ; la qualité de vos produits répond-elle aux exigences de vous client ?
24. Qui est la part occupez-vous sur le marché national ?
25. Votre ventes augmentes t'elles ?

Annexe N°02 : innovation de désigne de Cevital.

Avant



Après



Avant



Après



Annexe N°3: quelques produits de Cevital



Source:Cevital (SPA) direction marketing.

Annexe N°04 : procédure d'innovation.

PROCEDURE D'INNOVATION

1. Objet :

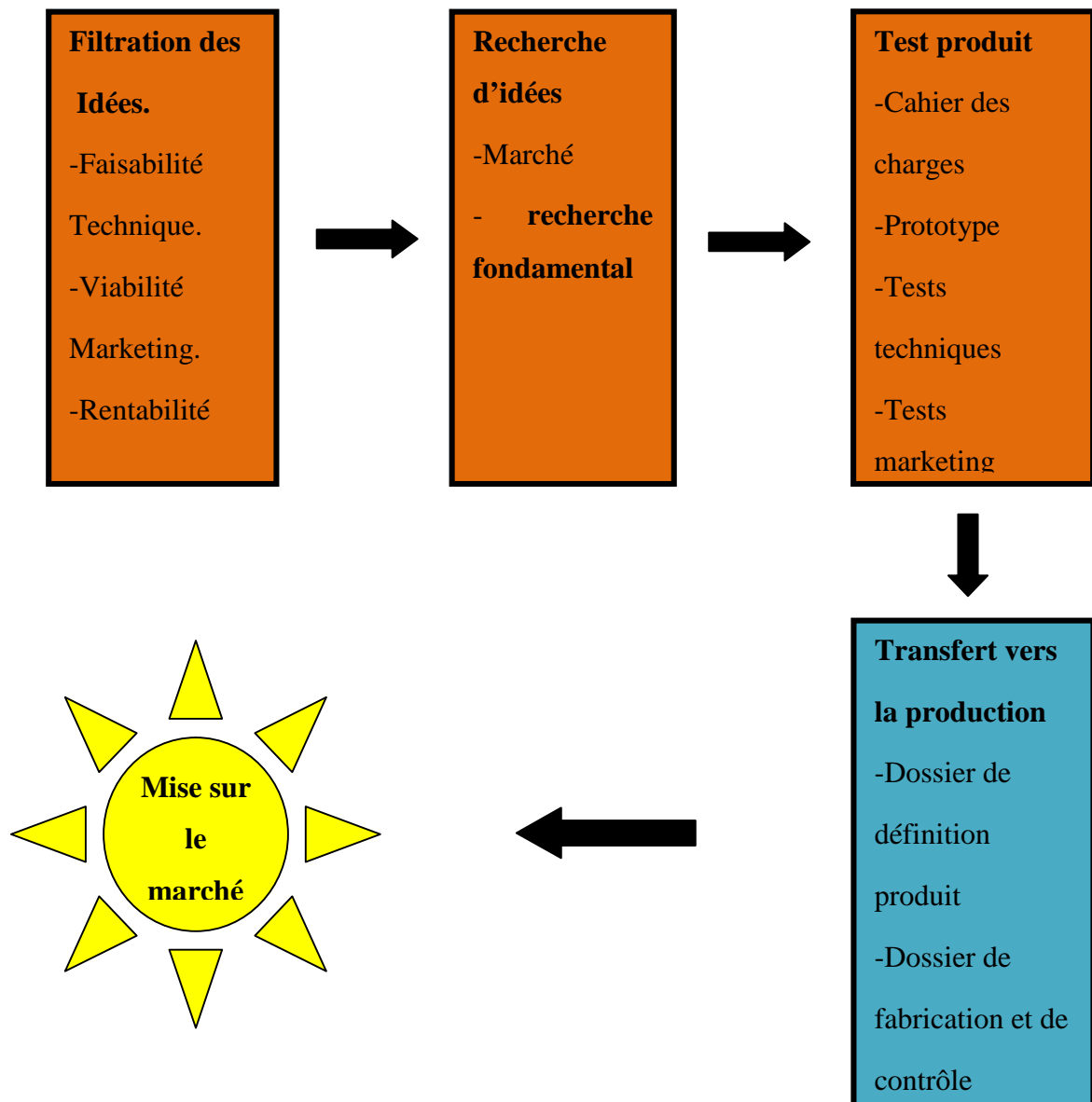
Définir les différentes responsabilités relatives à chaque étape du projet

2. Domaine d'application

Cette procédure s'applique à tous les projets de la structure recherche et développement

3. Cartographie des activités du processus

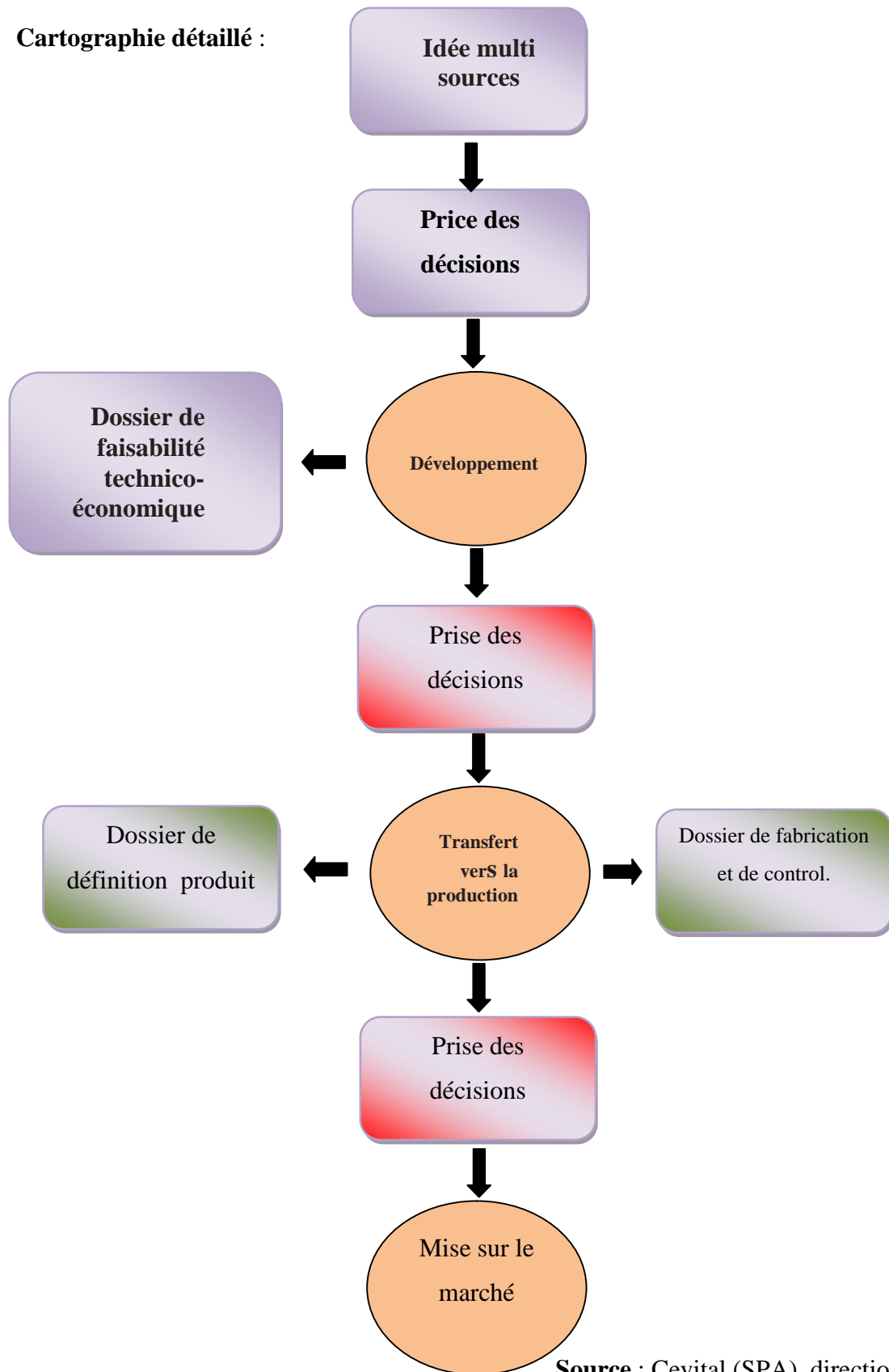
3.1. Cartographie générale :



Source : Cevital (SPA) direction R&D.

Annexe N° 05 : processus d'innovation détaillé.

Cartographie détaillé :



Source : Cevital (SPA), direction R&D

Résumé

Dans un contexte économique instable où les évolutions techniques sont rapides, l'innovation devient un facteur essentiel pour la compétitivité et la croissance des entreprises.

Relever le défi de l'innovation est, aujourd'hui, une préoccupation permanente pour les entreprises afin d'améliorer sans cesse leurs compétitivité.

L'objectif de ce projet est d'analyser l'impact de l'innovation sur la compétitivité du complexe agro alimentaire Cevital tout en montrant la situation de l'innovation dans cette dernière, Cette analyse montre que l'entreprise privée Cevital se caractérise par une forte créativité, d'esprit d'innovation et donc par une forte compétitivité au niveau de son secteur d'activité.

Mots clé : innovation, compétitivité des entreprises, relation innovation/ compétitivité de l'entreprise.

Abstract

In an unstable economic environment where technical developments are rapid, innovation becomes a key factor for business competitiveness and growth.

Meeting the challenge of innovation is, today, an ongoing concern for companies to continually improve their competitiveness.

The aim of this project is to analyze the impact of innovation on the competitiveness of Cevital complex agro-food companies while showing the situation of innovation in the latter, This analysis shows that the private company Cevital is characterized by a strong creativity, a spirit of innovation and therefore a strong competitiveness at the level of its sector of activity.

Key words: innovation, business competitiveness, innovation / competitiveness of the company.

ملخص

في بيئة اقتصادية غير مستقرة حيث تكون التطورات التقنية سريعة، يصبح الابتكار عاملاً رئيسياً في القدرة التنافسية للأعمال والنمو.

إن مواجهة التحدي المتمثل في الابتكار هو، اليوم، قلق مستمر بالنسبة للشركات لتحسين قدرتها التنافسية باستمرار. الهدف من هذا المشروع هو تحليل تأثير الابتكار على القدرة التنافسية لشركات الأغذية الزراعية المعقدة في سيفيتال مع إظهار حالة الابتكار في هذا الأخير ، ويظهر هذا التحليل أن شركة سيفيتال الخاصة تتميز من خلال الإبداع القوي ، وروح الابتكار وبالتالي القدرة التنافسية القوية على مستوى قطاع نشاطها.

الكلمات المفتاحية: الابتكار ، التنافسية التجارية ، العلاقة الابتكار / القدرة التنافسية للشركة.