

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



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

MEMOIRE

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

Option : économie industrielle

L'INTITULE DU MEMOIRE

Analyse des liens entre le processus d'innovation et la stratégie d'innovation au sein d'une entreprise
Cas SPA Cevital

Préparé par :

- MEROUL FRIEL
- DIB CYLIA

Dirigé par :

Mme. YACINE NADIA

Date de soutenance : 18/06/2023

Jury :

Président : Mme. ZIDAT RAFIKA
Examineur : MR. MESSAILI MOUSSA
Rapporteur : Mme. YACINE NADIA

Année universitaire : 2023/2024

Remerciements

La page de remerciements n'est pas la plus aisée à écrire. Néanmoins c'est avec chaleur que nous voudrions remercier toutes celles et tous ceux qui ont contribué à faire aboutir ce travail.

Tout d'abord, nous remercions Dieu, de nous avoir donné la force, le courage et la volonté pour élaborer ce travail.

Un remerciement va aussi à notre promotrice Mme Yacine Nadia qui nous a beaucoup aidés par ses encouragements, ses conseils précieux et ses orientations régulières et multitudes. Chaque rencontre avec elle a été pour une occasion boosté davantage l'avancement de ce travail.

Nous exprimons notre gratitude à tout le groupe CEVITAL qui nous a réservé un accueil chaleureux et nous apporté toute l'assistance nécessaire durant la période de notre stage pratique notamment toute le service commerciale et en particulier : Mr. Hadjal Samir, Mr. Athman Amine et Mr. Bakkouche Nadjib, aussi Mr. Hammouchi Khoudir.

Nous devrions aussi exprimer toute notre gratitude et notre reconnaissance aux personnes qui nous ont aidé et soutenu dans la réalisation de ce travail : nos enseignants et tout personnel de département des sciences économique.

Ensuite à mesdames et messieurs les membres de jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail.

Et aussi on remercie tous nos camarades de la promotion 2022/2023.

Mes sincère remerciements vont aussi à ceux ont participé de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Dédicace

Dédicace 01 :

C'est avec une immense joie que je dédie ce modeste travail à tous les êtres qui me sont chers :

A mes très chers parents, qui m'ont soutenu tout au long de mes études.

À mon frère et mes sœurs qui m'ont soutenu et encouragé pour aller au bout de ce travail.

Mes amis pour m'avoir aidé à décompresser chaque fois que la pression outrepassée les limites du tolérable.

Toute la famille, mes proches et tous ce qui m'aiment.

Sans oublier bien sûr mon binôme cylie.

Feriel

Dédicace 02 :

Je dédie ce travail à :

A mes parents qui ont m'soutenu et encouragé durant ces années d'étude.

A mes frères, qui ont partagé avec moi tous les moments d'émotions lors de la réalisation de ce travail, il m'ont chaleureusement supporté et encouragé tout au long de mon parcours.

A ma famille, mes proches et à ceux qui ont donné de l'amour et de vivacité.

A tous mes amis qui m'ont toujours encouragé, et à qui je souhaite plus de succès.

Et bien sûr mon binôme feriel.

Cylie

Liste des abréviations

SPA : Société par action

R&D : Recherche et Développement

SWOT : Strength Weaknesses Opportunities Threats

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

CLRs : Centres de Livraison Régionaux

ISO : International Organization for Standardization (organisation internationale de normalisation)

ISO 2200 : la norme volontaire internationale sur le management de la sécurité des denrées alimentaires.

Sommaires

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Généralité sur l'innovation.	
Introduction.....	2
Section01 : Définition et objectifs de l'innovation	5
Section 02 : La typologie de l'innovation	10
Section03 : Les étapes et les freins de processus d'innovation.....	13
Conclusion.....	18
Chapitre 02 : généralité sur la stratégie de différenciation.	
Introduction.....	20
Section 01 : Définition et avantage de la stratégie de différenciation.....	21
Section 02 : Les différents types de la stratégie de différenciation	23
Section03 : Les moyens pour la mise en œuvre d'une stratégie de différenciation	26
Section 04 : l'impact de l'innovation dans la stratégie de différenciation.....	30
Conclusion.....	32
Chapitre03 : analyse des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation au sein de l'entreprise cas de l'entreprise SPA CEVITAL.	
Introduction.....	33
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil SPA CEVITAL.....	34
Section 02 : le processus d'innovation des produits margarine au sein de CEVITAL...42	
Section 03 : analyse de la stratégie de différenciation de produit margarine au sein de l'entreprise CEVITAL.....	49
Conclusion.....	55
Conclusion générale.....	58

Introduction générale

Dans la vague énorme des changements économiques globaux, technologiques et sociaux d'aujourd'hui, le problème majeur pour les entreprises est la survie. Mais survivre ne signifie pas vendre une production réalisée, mais veut dire que les entreprises doivent stimuler et booster toute initiative à la créativité et à l'innovation et encourager la main d'œuvre à apprendre les meilleures pratiques de travail. Pour survivre dans ce contexte, les entreprises n'ont d'autres choix que de revoir leurs façons de faire. Les entreprises ont besoin d'être différentes et de changer radicalement la manière de faire des affaires pour développer.

L'innovation est l'un des facteurs clé de la stratégie de différenciation dans un entreprise. sa maîtrise livre un moyen d'analyse du contexte, dans lequel se développe l'entreprise et détecte les opportunités qui permettent d'arrêter les axes possibles, pour la mise en œuvre de sa stratégie. D'ailleurs, le plan stratégique d'une entreprise dépend de la connaissance du marché tout en s'appuyant sur les opportunités d'innover pour se maintenir et/ou conquérir les marchés.

L'environnement des entreprises et de plus en plus exigeant et complexe, avec une concurrence très rude et un besoin intensif d'aller vers l'innovation. En effet, l'innovation est devenue une dimension centrale du management de l'entreprise, l'intensité de la concurrence incite les entreprises à développer des produits et des modes organisationnels innovants. A cet effet, la mise sur le marché de nouveaux produits permet de demeurer une phase avec les attentes des clients ou de les stimuler. de même, l'amélioration continue des modes de fonctionnement interne est un moyen de maintenir et d'élever la compétitivité de l'entreprise. Cependant, il ne suffit plus d'être réactif mais il faut aller au-delà et essayer de s'inscrire dans la proactif si l'on veut perdurer et améliorer notre position sur le marché.

La stratégie de différenciation consiste à créer une spécificité du produit ou service offert par l'entreprise, spécificité autre que le prix, qui sera reconnu par l'ensemble du marché. Une stratégie de différenciation protège l'entreprise contre les concurrents en raison de la fidélité des clients à la marque. Elle constitue aussi une forme de barrière à l'entrée et la fidélisation qu'elle entraîne, protège mieux l'entreprise contre les attaques des produits de substitution. De ce fait, cette stratégie permet à l'entreprise d'échapper à une guerre de prix. Cependant cette stratégie n'est pas exemptée de risques. En effet, la différenciation peut perdre de son importance suite à une évolution des goûts des consommateurs et elle est facilement imitable.

L'objectif de ce travail de recherche est d'analyser les liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation au sein d'une entreprise économique, et pour ce faire on à

effectuer un stage pratique au sein de l'entreprise agro-industrie SPA cevital de la wilaya de Bejaia, et on à concentrer sur un produit parmi les produits qui sera le produit de la margarine.

Problématique :

Dans ce contexte, notre recherche essaye d'apporter des éléments de réponses à notre problématique suivantes :

Comment le processus d'innovation contribue dans la stratégie de différenciation au sein de l'entreprise SPA CEVITAL ?

Pour répondre à la problématique, nous avons formulé cette hypothèse

H1 : les innovations sur les produits margarines permet à l'entreprise CEVITAL d'avoir une part importante sur le marché par rapport aux concurrents.

Méthodologie de travail :

Pour ce qui est de notre méthodologie de travail, concernant les parties théoriques nous allons effectuer une étude descriptive et analytique en consultant des ouvrages ,des revues ,et des sites internet, pour la partie pratique nous allons fait un entretien avec les responsables des services, en plus les informations et les observations tirées du stage pratique au niveau de la SPA CEVITAL qui a durer un mois.

Structure de mémoire :

Dans le but de répondre aux questions et valider les hypothèses posées précédemment, nous avons élaboré et adapté un plan de travail comportant trois chapitres.

Le premier chapitre consiste à présenter le processus d'innovation, il est divisé en trois sections, la première section porte sur définition et objectifs de l'innovation quant à la deuxième, elle consacré aux différents typologies de l'innovation, et la dernière section les étapes et les freins de processus d'innovation.

Le deuxième chapitre est consacré dans sa première section sur la définition de la stratégie de différenciation et ses avantages, la deuxième section porte sur les différents types de la stratégie de différenciation, quant à la troisième section, elle consiste à citer les moyens pour la mise en œuvre d'une stratégie de différenciation, la quatrième et la dernière section parle sur l'impact de l'innovation sur la stratégie d'innovation.

Enfin, dans le troisième chapitre nous allons commencer par une présentation de l'organisme d'accueil de notre stage pratique SPA CEVITAL, la deuxième section, nous allons expliquer le processus d'innovation des produits margarine au sein de l'entreprise cevital, ensuite dans la troisième section nous allons parler sur la stratégie de différenciation de produit margarine au sein de l'entreprise cevital.

Premier chapitre

Introduction :

De nos jours, l'innovation a une place importante dans le développement des entreprises pour faire face à une concurrence toujours plus exigeante, Dans le domaine économique, l'innovation se traduit par la conception d'un nouveau produit, service, processus de fabrication ou d'organisation pouvant être directement mise en œuvre dans l'appareil productif et répondant aux besoins du consommateur. Elle se distingue ainsi de l'invention ou de la découverte par le fait qu'elle peut être immédiatement mise en œuvre par les entreprises, dans le but d'obtenir un avantage compétitif.

Dans ce chapitre nous allons examiner le concept « innovation », Et pour ce faire, nous allons envisager cinq sections : la première intitulée définition et concepts clés de l'innovation ; et la deuxième nous allons citer les objectifs de l'innovation ; la troisième nous allons mettre l'accent sur les typologies de l'innovation. Et dans la quatrième on a parlé sur le processus d'innovation, et enfin la dernière section, nous allons montrer les obstacles de l'innovation dans l'entreprise.

Section 01 : définition et objectifs de l'innovation :

L'innovation est un concept difficile à appréhender car elle peut prendre de multiples formes. On peut rencontrer des innovations de produits, de procédés, de commercialisations et d'organisation. Il est ainsi difficile de proposer une définition unique qui engloberait la totalité des types d'innovation.

1.1 définition de l'innovation :

Il existe plusieurs définitions comme suite :

- CHOUTEAU .M ET VIEVARD.L défini l'innovation comme « un moyen mise en œuvre pour acquérir un avantage compétitif .une innovation répond aux besoins du marché. L'innovation permet de créer de nouveaux produits de développement ou d'améliorer des produits existants, d'optimiser un système de production ou encore d'adopter des technologies nouvelles. »¹
- Selon SCHAMPETER l'innovation : peut considérée comme la mise en marché réussie d'un produit, procédé ou service nouveau.²
- L'innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans la pratique de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.³

D'après les définitions précédentes on peut dire que l'innovation est l'introduction sur le marché d'un produit ou procédé nouveau ou significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés par l'unité légale.

1.2 La distinction conceptuelle des notions relative à l'innovation :

Dans la littérature économique, les termes d'invention et d'innovation sont souvent employés indifféremment. Il est nécessaire de mettre en évidence ce qui distingue et ce qui rapproche ces deux concepts. Créativité et innovation sont indissociables, et le lien qui les unit est doublement paradoxal .l'innovation se distingue de l'invention ou

¹CHOUTEAU.M et VIEVARD.L, l'innovation ; un processus à décrypter, JANVIER 2007, p5.

² VINCENT BOLY ingénierie de l'innovation : organisation et méthodologies des entreprises innovantes, LAVOISIER, 2004, p 30.

³ J. F. Soutenain et P.Farcet, organisation et gestion de l'entreprise, copyright BERTI éditions, Alger, 2007, p344.

Chapitre1 : généralités sur l'innovation

de la découverte par son caractère opérationnelle et sa mise en œuvre concrète. et cette distinction sera résumée dans le tableau suivant :

Tableau 01 : tableau de distinction entre innovation, invention, découverte, créativité.

La notion	Explication
Découverte ⁴	La découverte est l'action de faire connaître ce qui était caché, ignoré, inconnu. Aussi la découverte signifie le résultat de l'action. Une découverte peut très bien ne pas donner lieu immédiatement à une invention, et encore moins à une innovation, il faut parfois attendre un certain nombre d'années pour que ce processus se mette en œuvre.
Invention ⁵	L'invention est le résultat d'une découverte, elle peut être protégée grâce à un brevet ou une publication officielle, ainsi c'est une source d'émergence de projet d'innovation.
Innovation ⁶	la mise en œuvre d'un produit (bien ou service), ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation de lieu de travail, ou les relations d'extérieures.
créativité ⁷	La créativité est d'abord une aptitude individuelle à créer de neuf, à modifier l'environnement humaine. par extension, la créativité désigne un ensemble de méthodes de développant cette aptitude.

Source: établi par nous même

⁴CHABANE CHAOUCH DRIFA ,le management de l'innovation au sein des entreprises algériennes agroalimentaires : cas de cevital agro-industrie de Bejaïa, mémoire de master ,faculté des sciences économiques ,commerciales et des science de gestion , université ABDERRAHMANE MIRA de Bejaïa , Alegria, 2013, p 15. FORDA.D, les logistiques d'innovation, Edition la découverte, paris, 2002, p56.

⁵ FERNEZ-WALCH.S &ROMON.F, dictionnaire du management de l'innovation, Edition VUIBERT, paris2008, p 86.

⁶ OCDE et communautés européennes, MANUEL D'OSLO, principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation 3ème, Edition OCDE, paris2005, p 54.

⁷CAYOL.A &SNIDA.A, In Encyclopédie de gestion et du management E.G.M Editions DALLOZ, 1999, p223.

1.3. Les objectifs de l'innovation :

L'innovation est un changement introduit dans un processus de production ayant pour but de mettre sur le marché des produits ou des services qui renferment d'avantage de valeur pour la clientèle. L'innovation n'est pas une finalité mais un moyen de différenciation avec les concurrents, ses objectifs se différent selon les besoins de l'entreprise qui se base habituellement sur :⁸

- Se positionner face à la concurrence : être capable de s'adapter ; se différencier et prendre un avantage concurrentiel.
- remplacer les produits qui sont retirés des circuits commerciaux.
- assurer le développement et de renforcer les compétitivités et la rentabilité.
- Faire face aux exigences environnementales, et anticiper les nouvelles.
- augmenter et maintenir la part de marchés.
- de gagner des positions concurrentielles et de promouvoir la pérennité et la croissance.
- améliorer la qualité des biens et services.
- Améliorer les conditions de travail.
- Abaisser les coûts de production (réduction des coûts salariaux par unité produite, diminution de consommation de matériaux et d'énergie, limitation de taux de rejet, la réduction des couts de conception des produits).
- contribuer au développement durable.
- respecter les prescriptions réglementaires, concurrentielles de l'entreprise.
- motiver les collaborateurs en leur expliquant clairement les enjeux de l'entreprise et leur offrant un espace ou' ils pourraient de présenter leurs idées aussi modestes qu'elles puissent être.

⁸ LOUGGAR SABRINA & LOUMI LYNDA , l'innovation comme un facteur de compétitivité dans les entreprises industrielles : cas entreprise national des industries de l'électroménager (ENIEM) de TIZI OUEZOU , mémoire de master, faculté des sciences économiques , commerciales et des sciences de gestion , université MOULOUD MAMMERI , TIZI OUEZOU ,Algérie , 2018-2019 p 21.

Section02 : la typologie de l'innovation:

Le littérateur propose une variété de classement des types d'innovation. De façon générale, trois typologies peuvent être distinguées en fonction de la nature, de l'objet, du degré de nouveauté introduit par l'innovation. Ces typologies sont parfois complémentaires et permettent de mieux caractériser l'innovation.

2.1 Typologies selon l'objet :

Le premier manuel rédigé par l'OCDE (1991) était fortement marqué par une vision industrielle de l'innovation et distinguait deux types d'innovation : innovation technologique de produit et de procédés.⁹

Les quatre principaux types d'innovation : innovation de produit innovation de procédés, innovation organisationnelle, et innovation de marketing ou de commercialisation :¹⁰

- Les innovations produites/services : ce type d'innovation regroupent la mise sur le marché de produits ou services entièrement nouveau (on parle d'innovation radicale ou de rupture) .le caractère nouveau reste toutefois à apprécier, puisque on parle d'un produit nouveau porteur d'une technologie de rupture ou bien des transformations apportées à des produits existantes au niveau de leur composant, de leur préparation ,...etc.pur les remplacer . Ce type permet à l'entreprise de conserver une avance sur ses concurrents (aide l'entreprise à se différencier).
- Les innovations de procédé : ce type d'innovation il s'agit de création d'un nouveau processus pour parvenir à un résultat, un produit existant .il peut s'agir d'un nouveau processus de production (elles concernent les machines, les technologies mises en ouvre dans la production), ou de commercialisation (distribution, marketing...etc.) elle correspond à l'adaptation des nouvelle méthodes de production ou sensiblement améliorées. En général, l'entreprise qui introduit ce type d'innovation vise à obtenir un avantage de coût afin d'accroître ses parts de marché ou ses profits pour les produit concernés.

⁹ J. F .Soutenain et P.Farcet, organisation et gestion de l'entreprise, copyright BERTI éditions, Alger, 2007, p 344.

¹⁰ J F Soutenain et P.Farcet, ibid.

Chapitre1 : généralités sur l'innovation

● Les innovations commerciales : Cette innovation correspond à l'ouverture de nouveaux marchés comme l'émergence d'une économie collaborative qui porte en elle de nouveaux comportements de marché, soit par¹¹ :

- la vente ou l'échange payant (location d'objets, maisons, véhicules particuliers) ;
- L'échange ou la mise à disposition gratuite ;
- La participation à des projets collectifs de type levée de fonds sur projet.

● Les innovations organisationnelles :

Ce type d'innovation, c'est qu'elle est tout d'abord interne .elle concerne la structure de l'entreprise .elle accompagne généralement un changement important soit dans la mission de l'entreprise, soit par celle-ci a introduit un nouveau produit, un nouveau procédé, qui rend que le changement dans l'organisation soit indispensable. Elle s'applique à un nouveau mode du pilotage du système industrielle ; meilleur valorisation des ressources humaines et matérielles¹².

2.2 Typologies selon le degré de nouveauté :

Il existe les types suivant : ¹³

- Innovation radicale : appelée également « innovation rupture ».c'est une innovation qui comprend l'utilisation des savoirs ou des savoir-faire nouveaux, pour augmenter les performances de l'offre (utilisation d'une nouvelle technologie qui développe un nouveau marché) ,l'innovation radical ne s'intéressent pas à une demande identifiée , mais créent la place , une demande précédemment non reconnue par les consommateurs .une telle innovation est un phénomène qui ne manifeste pas fréquemment.
- innovation incrémentale : ce type d'innovation peut être comme les nouvelles caractéristique qui ont été ajoutées à un produit, mais également comme les avantages ou les améliorations apportées à la technologie existante sur le marché .cette classe on la trouve de plus en plus dans l'industrie .ce type d'innovation,

¹¹ VINCENT BOLY, op.cit, p45.

¹² GRISÉ.A, l'innovation dans les services pour une stratégie de l'immatériel, LITHO CHIC, Québec, 2003, p30.

¹³ THOMAS LOILIER &Albéric TELLIER. Gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter.2ème édition revue et augmentée, édition Ems (management &société) 2013, p 28,29.

implique l'adaptation, l'amélioration, et le perfectionnement des produits et /ou des systèmes existants de production et de livraison. Cette innovation est importante pour deux raisons :

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

2.3 Typologies suivant la nature : ¹⁴

L'innovation peut être technologique ou administrative. La distinction entre les innovations technologiques et les innovations administratives est basée sur le degré de changement par rapport au noyau de fonctionnement de l'entreprise effet.

Une innovation technologique se présente comme un ensemble de connaissances et de technique tandis que l'innovation administrative concerne toute transformation opérée au niveau des dispositifs cognitifs collectifs, permettant a un groupe, par voie d'apprentissage d'atteindre des objectifs globaux d'efficacité.

- l'innovation administrative : se manifeste par des changements de la structure organisationnelle, des procédés administratifs, des technique de commercialisation et de la gestion des ressources humaines qui sont indirectement rattaches a son activité principale mais directement rattaches à sa gestion.

L'innovation technologique, quant à elle, concerne la fonction technique de l'entreprise et est hautement liée au développement de produits, procédé et Bien que différents, ces deux types d'innovation sont souvent de nature interactive.

- l'innovation technologique : s'accompagne généralement de transformations dans l'organisation de l'entreprise. Elle peut donc soit apporter dans des supports importants et le rendre le système organisationnel plus productif, ou soit déstabiliser l'organisation du travail. , l'innovation administrative est souvent indispensable à l'introduction de nouvelles technologies ne serait ce que pour assurer ou augmenter l'efficacité de l'implantation.

¹⁴ CADIX, A, &POINTET, J-M. le management à l'épreuve de changement technologiques : impact sur la société et les organisations, éditions d'organisation, 2002, p58.

Section03 : les étapes et les obstacles de processus d'innovation :

Le processus d'innovation représente la combinaison des actions réparties dans le temps qui permet d'élaborer l'offre nouvelle.

3.1 Les étapes du processus d'innovation :

Pour suivre ou se développer, les entreprises doivent à présent pouvoir créer de la valeur et innover dans tous les aspects de leur organisation, soit dans leur gestion, leurs processus, leurs produits et services, de même que dans la commercialisation et leur modèle d'affaires.

Comme toutes les activités de l'entreprise, l'innovation doit répondre à un processus concret et planifié. Des facteurs très divers, comme les compétences accessibles en interne ou externe, le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise influent sur la construction de ce processus qui est propre à chaque organisation.

Pour avoir un processus d'innovation on doit passer par les étapes suivantes :¹⁵

- ✓ Etape 01 : créer les conditions de l'innovation

La haute direction qui conditionne l'attitude des employés face à l'innovation. Pour soutenir ses employés, l'entreprise doit mettre en œuvre des pratiques managériales qui favorisent : l'apprentissage de nouvelles habiletés intellectuelles, l'initiative, le travail en équipe, la participation et le développement des personnes.

- ✓ Etape 02 : définir des cibles d'innovation

Les innovations n'apportent pas uniquement des choses nouvelles, mais un avantage concurrentiel aux entreprises. La vision de l'entreprise doit orienter les efforts d'une démarche d'innovation et pour ce faire, il doit bien connaître son environnement d'affaires en misant sur : la démarche de planification stratégique, des différentes activités de veille technologique et commerciale et aussi stratégique, d'une définition des domaines d'innovation et de résultats à atteindre.

- ✓ Etape 03 : approfondir la connaissance des problématiques

¹⁵ LELOARNE.S et BLANCO.S, management de l'innovation, Edition PEARSON EDUCATION, Paris 2009, p97.

Chapitre1 : généralités sur l'innovation

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

- ✓ Etape04 : générer des idées

Après avoir expérimenté des méthodes d'analyse afin d'identifier le bon problème, l'entreprise doit pouvoir identifier et mettre en œuvre des solutions innovantes et adaptées. Afin de se doter d'un large éventail de pistes et de solutions dans une perspective d'innovation, la participation de personnes aux profils différents (équipes multidisciplinaires) jumelée à l'utilisation de technique de créativité sans risques.

- ✓ Etape05 : choisir son portefeuille de projet

Il vaut mieux choisir stratégiquement quelques projets que l'on mènera à bien que de mettre en œuvre un grand nombre de projets qui utiliseront des ressources sans se rendre à l'étape des résultats. Cette étape vise à : assurer de la patience des projets issus des étapes précédentes, assurer de disposer des ressources pour les mener à bien, éviter de consacrer des ressources à des projets que l'on ne réalisera pas.

- ✓ Etape06 : développer les projets retenus

Passer rapidement de l'idée initiale au développement constitue une grave erreur, car les changements effectués en début de parcours coûtent moins chers que ceux apportés à la fin. Afin de réduire les coûts et les inerties et d'éviter les retours en arrière, pour l'entreprise il est important de segmenter en phases le développement des projets. Cette étape propose un processus concret composé de portes, de phases et de livrables, et dans lequel des décisions sont prises à chacune des phases.

- ✓ Etape07 : mettre en œuvre les projets développés

C'est à cette étape que les résultats des efforts seront récoltés.pour des avantages de l'innovation tout en minimisant les inconvénients, la planification et le suivi s'imposent.

Cette étape vise à : assurer que l'innovation sera adoptée par le clients , les employés , les fournisseurs,etc .elle comprend : la planification , la gestion et communication du changement ; et la gestion et le suivi du projet ; aussi le développement des compétences.

3.2 Les obstacles (freins) de processus d'innovation :

La capacité à réagir de manière innovatrice constitue un véritable atout, surtout dans un contexte de changement permanent où tout se mesure plus en plus à court terme.

Et pour surmonter les factures qui freinent l'innovation de l'entreprise. Il faut pouvoir instaurer un cadre propice à l'innovation .s'appuyer sur des techniques de stimulation mais aussi savoir choisir entre ce qui faisable ou pas.

Nous classons les freins à l'innovation en deux principales catégories :

a. Les obstacles individuels :

Ses types freins sont beaucoup plus d'ordre psychologique et peut être liée à la peur du changement qui est de deux types :¹⁶

- Le peur de l'échec : créer est souvent dans un but de produire. ce processus créatif pourrait être freine car on pourrait craindre de ne pas y arriver .de peur de ne pas produire un résultat, on pourrait interrompre ou sérieusement remettre son innovation en question. Pour surmonter ce frein il est nécessaire que l'acteur économique change sa conception de l'échec en considérant qu'il n'ya pas d'échec mais plutôt des essais, d'un part, et que les échecs soient les meilleurs moyens pour apprendre et évaluer, d'autre part.
- La peur de la réussite : cette peur liée au manque de confiance en soi.il arrive de croire souvent que suite à la réussit, l'individu se retrouve dans un nouveau contexte que l'on ne peut pas maitriser et qu'on risque de perdre sa tranquillité et sécurité .pour surmonter cette pure .il est nécessaire de croire en ses capacités de s'adapter rapidement et efficacement aux changements.

¹⁶ ARBAOUI.KHEIRA, les risque de l'innovation dans l'entreprise « essai d'analyse à partir d'un échantillon d'entreprises algériennes », thèse de doctorat, facultés des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales, université d'Oran, Alegria, 2012/2013, p91.

b. Les obstacles collectifs :

Ce types est multiforme à la fois organisationnelle, financière et stratégique :¹⁷

- Freins stratégique : les entreprises peuvent s'abstenir à innover pour des raisons stratégiques. Nous pouvons citer à titre indicatif les positions des entreprises dans la sphère innovation .la position de suiveur est souvent confortable en surveillant de près les entreprises innovantes preneuses des risques .cette position permet de mieux déceler les factures de réussite ainsi que les causes d'échec et d'éviter les erreurs et améliorer la démarche.
- Freins financiers : sont liée à l'insuffisance des moyens de financement de l'entreprise, par rapport à leur ambitions en innovaation.ces moyens sont exprimer comme suite :
 - Le temps : en termes de temps, innovation coût cher. Le temps non productif génère un coût pouvant affecter le portefeuille de l'entreprise.
 - L'investissement matériel : des fois, l'innovation nécessite un investissement matériel important alors que son retour n'est pas garanti.
- Freins organisationnels : c'est le types le plus fréquent et pesant. L'entreprise ne peut innover pour les raisons suivantes :
 - Réserve de l'innovation : certaines entreprises réservent les initiatives à leur maison-mère, à certains services précis (R&D, marketing), voire à la direction générale, et son prive de l'essentiel des cerveaux de l'entreprise.
 - Absence curiosité : les observations étrangères des collaborateurs ne sont pas prises en compte par le management.
 - Culture d'entreprise : l'entreprise qui n'ayant pas l'habitude d'innover a encré dans les esprits de ses employés un attachement à l'habitude et une méfiance envers la nouveauté.
 - Sélection excessive des idées : les idées les plus audacieuses sont éliminées au profit des idées les moins risquées, au détriment de toute considération de potentiel.

¹⁷ THOMAS LOILIER ET Albéric TELLIER, op.cit, p : 43.

Chapitre1 : généralités sur l'innovation

- Renfermement : la conviction que l'innovation ne peut venir que de l'intérieur empêche d'aller voir à l'extérieur qui peut participer à l'innovation (clients, fournisseurs,...).
-etc.

Sont généralement causés par la manque d'un bon diagnostic ou par la réticence au changement .ces freins sont constructifs de l'organisation de l'entreprise et ils participent à son identité. Le changement nécessaire se prépare et se gère soit par l'entreprise elle-même ou de défaut, par un consultant en conduite du changement qui peut être particulière utile.

Conclusion :

Dans ce chapitre nous allons essayer de mettre la lumière sur le concept de l'innovation tout en commençant par donner une définition précise ainsi la faire distinguer des autres concepts comme l'invention la création etc. et on a conclu que l'innovation est l'introduction sur le marché d'un produit ou procédé nouveau ou significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés par l'unité légale, après on a parlé des objectifs de l'innovation et que cette dernière aide l'entreprise à renforcer sa place sur le marché et à lui apporter un avantage concurrentielle , ensuite on a présenté les différents types de l'innovation et on a révélé que cette dernière ne se limite pas à l'innovation des produits quel que soit radicale ou bien incrémentale , mais ça touche tous les secteurs : la commercialisation , l'organisation ,le procédé , la technologie de l'entreprise ,...etc. Ensuite on mit la lumière sur les différentes étapes de l'innovation et on a révélé que l'application de cette innovation se fait par un processus bien défini, pour le pratiquer premièrement il faut définir les cibles d'innovation et approfondir la connaissance des problématiques. Finalement, choisir le projet et les mettre en œuvre .et enfin on a présenté les obstacles liés à l'innovation que l'entreprise fait face et on a inclus que ces obstacles peuvent être individuelle ou collectifs.

Deuxième

Chapitre

Chapitre 2 : Généralité sur la stratégie de différenciation

Introduction

Toute entreprise en phase de création ou en cours de développement se voit imposer fortement une prise d'initiative et de choix de stratégie. Dans ce cadre, l'adoption d'une stratégie dite de différenciation est la meilleure alternative qui s'offre, surtout dans le cas d'une entreprise occupant un domaine d'activité stratégique. Une fois l'étude du marché et de la concurrence établie, ce type de stratégie peut présenter un réel avantage garantissant ainsi un bon rendement par rapport au chiffre d'affaires et la notoriété.

Dans ce chapitre nous allons examiner le concept différenciation, et pour ce faire, nous allons envisager trois sections, la première intitulé définitions et avantages de la stratégie de différenciation, la deuxième nous allons citer les différentes types de la stratégie de différenciation. Ensuite, nous allons présenter les moyens pour la mise en œuvre de la stratégie de différenciation. Et dans la dernière section, nous allons parler sur l'impacte de l'innovation dans la stratégie de différenciation.

Chapitre 2 : Généralité sur la stratégie de différenciation

Section01 : définitions et avantages de la stratégie de différenciation

Comme son nom l'indique, la stratégie de différenciation tend vers le marquage d'esprit et la démarcation par rapport aux concurrents, en adoptant un caractère unique que nul ne pourrait égaler, dépasser ou même concurrencer. Il s'agit là d'élaborer tout le savoir-faire, l'imagination et l'originalité possible en s'entourant des meilleurs outils disponibles pour mettre au point une sorte de marque propre sans précédent avec le potentiel de valorisation par toute éventuelle clientèle.

1.1. Définition de la stratégie de différenciation :

Nous allons présenter les définitions suivantes :

1.1.1. Définition de la stratégie :

On peut la définir comme : un l'acte de déterminer les finalités et les objets fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place des actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre les dites finalités¹ ».

1.1.2. Définition de la différenciation :

On appelle différenciation la mise en évidence de spécificités porteuses de valeur pour le client et destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrents².

1.1.3. Définition de la stratégie de différenciation :

La stratégie de différenciation définie par DERAÏT et collaborateurs dans le manuel « strategor » comme étant : « la production de toute offre comportant ,par rapport à l'offre de référence , des différence, autres que le prix , perceptibles par le marché ou par une partie on négligeable du marché et restant dans le cadre du domaine d'activité auquel appartient l'offre de référence ».il est très utile de notifier , que l'on parle de stratégie de différenciation que si , cette différenciation est perçue par le marché et qui en plus , modifier de manière positive ou négative ,la valeur perçue par rapport qu'il attribue à l'offre de référence. ³

¹ René Demeestre, Philippe Lorino et Nicola Mottis, contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, édition Dundee, 2ème édition, paris, 2002, p16.

² Kotler & Dubois, marketing management, Pearson education, 2004, p833.

³ Ouvrage collectif des professeurs du groupe HEC, Economica, 1994(en collaboration avec A.SOLE, F.CHEVALIER), « stratégie, structure, décision, identité : politique générale d'entreprise », 3ème édition, Dunod, paris, 1997, p250.

Chapitre 2 : Généralité sur la stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation : c'est l'entreprise contre ses concurrents en proposant des produits différents par leurs techniques ou par les services liés. Si l'entreprise arrive à créer ainsi un segment de marché spécifique, elle pourra fixer le prix à la marge qu'elle souhaite.⁴

Donc la stratégie de différenciation est la stratégie qui permet à l'entreprise de se différencier (se distinguer) sur le marché par rapport à ses concurrents. Cette différenciation se fait par le biais de la qualité des produits ou services proposés. Soit par les matières premières utilisées, soit par un savoir-faire exclusif ou encore des prestations de services haut de gamme et personnalisés.

1.2. les avantages de la stratégie de différenciation :

La différenciation présente de nombreux avantages pour l'entreprise :⁵

- elle améliore la fidélité des clients : Par la différenciation, l'entreprise peut bénéficier d'un effet d'attraction de la clientèle vers son produit ou sa gamme de produits.
- Génère des barrières à l'entrée des concurrents : Quand l'entreprise produit et/ou commercialise un produit issu d'une innovation qu'elle a brevetée, elle peut avoir un monopole temporaire sur le marché. De plus, la différenciation rend les comparaisons directes avec les concurrents plus difficiles et met en valeur le produit de l'entreprise.
- elle permet une communication spécifique en fonction du segment de clientèle visé.
- elle améliore la rentabilité de l'entreprise puisqu'elle lui offre la possibilité de fixer ses prix au-dessus de ceux de ses concurrents
- éloigné la menace des produits de substitution.

Aussi cette différenciation a des limites qui sont :⁶

- Les clients doivent percevoir nettement la différence entre l'offre de l'entreprise et l'offre des concurrents.
- L'entreprise doit pouvoir préserver sa position unique en rendant ses facteurs de différenciation difficiles à imiter.

⁴ JEAN LUC.SABINE SÉPARI. Avec la collaboration de JOSETTE FAVIER, Management DCG 7, DUNOD, Paris, 2009, p 147.

⁵ SERGE Rouvière, culture client : l'ultime différenciation entre les entreprises, édition MAXIMA, 2016, p67.

⁶ <https://sabbar.fr> <les stratégies de domaine >.consulté12/04/2023.

Section 02 : les différents types de la stratégie de différenciation.

La stratégie de différenciation se décline sous différentes types qui sont les suivantes :

2.1. Les types de la stratégie de différenciation :

2.1.1. La différenciation par sophistication

La différenciation par sophistication : est une stratégie qui consiste à proposer des produits ou des services à des prix nettement supérieurs à ceux proposés la concurrence, ce surcoût est justifié par la qualité supérieure des produits et services concerné. ⁷

2.1.2. La différenciation par épuration

La différenciation par épuration c'est une stratégie de différenciation par biais, l'offre produit, dégradée par rapport à l'offre de référence, étant proposé à un prix inférieure. Les offres épurées sont perçue comme étant des offre inférieure aux offres de référence. ⁸

2.1.3. La différenciation par spécialisation

Cette stratégie constitue à la réponse d'une demande particulière, en proposant une offre différente de celle des concurrents. Il s'agit d'une différenciation par le haut, mais dont l'effet n'a de sens que pour le segment cible pour lequel l'offre a été conçue qui seul sera disposé à en payer le prix le plus élevé. ⁹

2.2. Autres types de différenciation

Il existe également d'autres techniques de différenciation. On la présenter comme suite :

2.2.1. La différenciation par le produit

C'est à ce niveau que la différenciation est la plus aisée. On distingue au minimum 8 possibilités : la forme, les fonctionnalités adapté aux besoins des consommateurs, la

⁷ JEAN-CHARLES Mathé, management stratégique concurrentiel, édition Vuibert, 2001, p199.

⁸ FERGANI SOFIAE & HAMDY BOUSSAD, l'innovation produit comme facteur de différenciation face à la concurrence ; cas COGB LABELLE, mémoire de master, département science commerciale, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, université ABDERRAHMANE MIRA, BEJAIA, Algérie, 2014/2015, p45.

⁹ FERGANI SOFIAE & HAMDY BOUSSAD, op.cit.

Chapitre 2 : Généralité sur la stratégie de différenciation

performance, la conformité aux spécifications, la durabilité, la fiabilité, la réparabilité, le désigne.¹⁰

2.2.2. La différenciation par le service

Le service peut permettre de créer une relation privilégiée avec le client : c'est une source majeure de différenciation. En apportant son savoir-faire technologique, en aidant les clients à lancer leurs produits plus rapidement, le fournisseur devient un fournisseur stratégique, un véritable partenaire.¹¹

2.2.3. La différenciation par personnel

Aussi il peut choisir de différencier au niveau du personnel. Bien que leurs produits ou services soient proposés au même prix que ceux des concurrents, ils peuvent attirer les clients grâce à un personnel qualifié. Parmi les qualités que les membres personnels doivent avoir se retrouvent la courtoisie, la compétence, la fiabilité, la crédibilité, la communication et la serviabilité.¹²

2.2.4. La différenciation par les points de vente

Cette stratégie consiste à démarquer au niveau des points de vente par l'offre de la proximité, l'expertise ou encore la capacité à réagir rapidement. Pour ces raisons, les entreprises parviennent à prendre le devant sur ses concurrentes et à développer rapidement leurs portefeuilles clients.¹³

2.2.5. La différenciation par l'image

L'image peut aussi constituer un facteur de différenciation important. Deux dimensions peuvent alors être mises en avant à savoir l'identité de l'entreprise qui est exprimée par un logo accompagné d'un slogan ainsi que sa réputation qui peut être mise en avant à travers différentes actions de communication.¹⁴

¹⁰CREGO & SCHIFFRIN, customer- centered reengineering: remapping for total customer value (hardcover), Irwin professional publishing, 1994, p240.

¹¹ JEAN.MARIE DUCREUX, RENE ABATE et NICOLAS KACHANER, le grand livre de la stratégie, Editions d'organisation groupe EYROLLES, 2009, p237.

¹² <https://www.Junto.fr> <blog<stratégie-de-différenciation (startup, stratégie de différenciation.)Publier 25/02/2019, mise à jour 06/07/2020.consulté 10/04/2023.

¹³ <https://www.Junto.fr> .ibid.

¹⁴ MARC BOURREAU, économie industrielle 04 : cours la différenciation des produits, Télécom- paris, p6.

2.2.6. La différenciation par la distribution

Une autre source de différenciation possible est la distribution choisie et maîtrisée. Posséder sa distribution propre est une manière, d'une part, de contrôler la destination de produit et d'autre part, de diminuer le potentiel de distribution des concurrents. Sans nécessairement investir financièrement dans sa distribution. Une entreprise peut privilégier certains canaux de distribution pour renforcer sa différenciation.¹⁵

¹⁵ JEAN.MARIE DUCREUX, RENE ABATE ET NICOLAS KACHNER, op.cit, p234.

Chapitre 2 : Généralité sur la stratégie de différenciation

Section03: les moyens pour la mise en œuvre d'une stratégie de différenciation ¹⁶

Les moyennes pour mise en œuvre une stratégie de différenciation sont les suivantes :

3.1. En termes de compétences et de ressources :

On trouve les suivantes :

3.1.1. Intuition et créativité

La différenciation suppose l'un et l'autre ; dans tous les cas, on ne peut devenir un différencier par une politique de suiveur différenciateur. Il faut être capable de comprendre les attentes et les besoins non encore parfaitement satisfaits et trouver la bonne manière de les satisfaire à un coût permettant de pratiquer une politique de prix ne rebutant pas le marché. C'est souvent là que joue, entre autres, la créativité.

3.1.2. Capacités de recherche

L'Entreprise doit aussi identifier les critères d'achat qui peuvent dépendre dans le sens le plus large du terme des performances attendues, du coût de ces performances. Il faut aussi se rappeler que ces critères sont à rechercher dans l'ensemble de l'aval de l'Entreprise

C'est-à-dire non seulement auprès du client utilisateur, mais aussi chez le décideur de l'achat et même dans la distribution. Mais c'est aussi le besoin pour pratiquer une telle stratégie d'avoir des compétences élevées pour trouver des nouveaux matériaux de nouvelles applications de technologies maîtrisées, etc.

3.1.3. Technologie du produit

La différenciation est très souvent bâtie sur la technologie du produit, notamment, lorsqu'il apparaît difficile voire impossible de la bâtir à partir d'une meilleure domination technologique ou par l'importation d'une technologie nouvelle. On peut alors s'appuyer sur d'autres axes de développement comme le design.

3.1.4. Capacités commerciales

¹⁶MOHAMMED MOUNTISSE, Stratégie de différenciation, management générale des organisations, mémoire master, faculté des sciences juridiques économiques et sociales, université KADY AYAD Marrakech, Maroc, 2013/1014, p05.

Chapitre 2 : Généralité sur la stratégie de différenciation

La différenciation n'existant que si elle est perçue par le marché, il faut que comprendre les sources possibles de différenciation qui avant d'exister dans l'Entreprise doivent correspondre à des besoins réels trouvant des segments de marché. Cela suppose la capacité de resegmenter le marché, par une offre spécifique, si nécessaire ; dans tous les cas il faut analyser les besoins et attentes du marché pour vérifier la plus ou moins bonne adéquation des offres actuelles. Il faut que l'Entreprise soit capable de réaliser cette analyse en s'émancipant du mode de pensée qui consiste à toujours rechercher l'avantage concurrentiel, par rapport à l'offre actuelle des concurrents, pour repartir du marché en oubliant le jeu des concurrents et en se concentrant sur les besoins du consommateur ou de l'utilisateur.

Mais cela suppose aussi que l'Entreprise soit apte à réagir très rapidement à tous les changements importants qui peuvent se produire tant en termes de modification des comportements des clients que des changements dans les modes de distribution, l'idéal étant d'être soit le premier à réagir soit l'instigateur du changement.

3.1.5. Image

Les critères d'image permettant à une Entreprise de faire saisir la valeur de la différenciation qu'elle a introduite dans son offre doivent autant que possible être mis en évidence pour être facilement lisibles. Les principaux critères sont à rechercher parmi :

- la réputation
- la présence dans les médias, les foires, les expositions et autres colloques Scientifiques, la participation à des actions de recherche ou de formation.
- l'aspect du produit et son poids voire sa couleur, l'emballage.
- l'ancienneté, la taille de l'Entreprise et les parts de marché détenues.
- les références commerciales.
- la qualité reconnue, éventuellement le prix s'il est élevé et donc en relation avec la notion de qualité. Ces critères ont une importance relative différente en fonction des couples produit-marché, mais ils sont d'autant plus importants que le client a des difficultés à percevoir la différenciation.

Chapitre 2 : Généralité sur la stratégie de différenciation

3.1.6. Coopération élevée de la distribution

La différenciation devant être perçue, il paraît évident que le rôle de la distribution, soit force de vente soit vente par réseau extérieur, est essentiel. La distribution doit véhiculer la différenciation et non pas seulement le produit. Elle le fait, consciemment ou inconsciemment, par son image, le discours tenu par les hommes en contact avec le client (contact face à face ou indirect), les services rendus (gratuits ou non), les formalités commerciales.

3.2. en termes d'organisation :

3.2.1. Coordination profonde entre marketing et R & D

La gestion de l'interface entre le marketing et la R & D devient une priorité, car c'est de sa qualité que dépend la naissance de l'idée de différenciation. C'est au marketing qu'est attribué le rôle d'aller chercher les besoins non encore satisfaits ou mal satisfaits, d'étudier la pertinence des segmentations du marché et de vérifier s'il y a eu des modifications de comportement de la clientèle offrant de nouvelles possibilités de segmentation et donc, peut-être de différenciation. Mais cette tâche accomplie il faut que le département recherche et développement prenne exactement en compte les nouvelles données, saisisse les chances de différenciation en interne et en externe et imagine de nouvelles offres qui, en apportant les performances à un prix acceptable, aide l'Entreprise à se doter d'un nouvel avantage concurrentiel. Par ailleurs, plus les sources de différenciation, dans l'Entreprise, seront nombreuses et plus les adversaires auront de difficultés pour maîtriser les facteurs de différenciation.

3.2.2. Attraction sur les personnes ayant les qualifications requises

Ce sont les hommes qui conçoivent et qui réalisent. La différenciation suppose, chez le différenciateur, des capacités qui ne sont pas communes puisqu'il s'agit de comprendre autrement le marché et d'imaginer des offres nouvelles. Il faut donc que l'Entreprise possède les personnels aptes à concevoir et à entreprendre une telle stratégie. Or, rares sont les Entreprises qui n'ont pas besoin de faire appel au marché du travail pour avoir de tels hommes. Il faut, donc, que l'Entreprise soit capable de les attirer en son sein. Dans tous les cas, l'Entreprise doit faire en sorte d'encourager la créativité, qui à un coût, qui n'est pas immédiatement mesurable en termes de profit. Pour faire de l'Entreprise

Chapitre 2 : Généralité sur la stratégie de différenciation

un lieu de créativité, il faut donner du temps, ce qui à un coût, et surtout reconnaître le G droit à l'erreur.

3.2.3. Objectifs et contrôles quantitatifs et qualitatifs

Devoir jouer sur le quantitatif et sur le qualitatif s'explique par le fait qu'une stratégie de différenciation impose une certaine maîtrise des coûts. En effet, le client attribue une valeur à la différenciation. Il faut, bien entendu, connaître cette valeur si on veut éviter de se trouver dans la situation où l'offre ne trouve pas preneur parce que le prix est jugé prohibitif. D'où la nécessité de se fixer et de tenir des objectifs qui prennent en compte les notions de quantité mais aussi de qualité.

Chapitre 2 : Généralité sur la stratégie de différenciation

Section 04 : Impact de l'innovation sur la stratégie de différenciation :

Ces deux stratégies ont pour but de créer un avantage concurrentiel sur son marché permettant de faire la différence dans un contexte très concurrentiel, l'innovation et la différenciation sont des leviers majeurs de compétitivité.

4.1. Le lien entre stratégie de l'entreprise et l'innovation

Se caractérise selon FORAY de façon suivant :

« en se différencier par l'innovation, la firme crée une situation de monopole temporaire qui lui permet d'obtenir une rente, notamment par l'innovation de produit (indirectement également par l'innovation de procédé qui permet de jouer sur le prix), le maintien de la rente acquise par l'innovation nécessite une stratégie d'appropriation, mais qui ne sera jamais immuable , d'où la nécessité de développer des stratégies d'innovation contenue , pour avoir en permanence un temps d'avance sur ses concurrents.¹⁷

Pour l'entreprise, l'innovation ne peut être un but en elle-même. Elle doit s'intégrer dans sa stratégie. L'innovation est une variable de différenciation qui permet à l'entreprise de garder un marché ou conquérir un nouveau marché, d'obtenir un avantage concurrentiel jusqu'à ce que ses concurrents aient mis sur le marché le même produit, de diminuer les coûts de manière durable. En matière d'innovation, l'entreprise peut décider d'être leader et donner la priorité à la R&D ou suiveur et donner la priorité à l'activité de veille.

L'innovation est aujourd'hui un avantage décisif à l'entreprise en différenciant ses produits par rapport à ceux de la concurrence ou en lui accordant un monopole temporaire ou durable sur le marché si le procédé ou le produit nouveau est breveté. Les innovations peuvent aussi donner un avantage coût en rationalisant l'administration, l'approvisionnement, la production ou la distribution. L'entreprise peut alors utiliser ces économies pour financer de nouvelles innovations ou diminuer ses prix de façon à gagner des parts de marché et améliorer sa position concurrentielle.

4.2. Impact de l'innovation sur la stratégie de différenciation :

La différenciation est par définition axée sur la proposition d'une offre de spécifique, différente de celles de la concurrence, ce qui sous entend, une amélioration, un changement, une introduction d'une découverte donc une innovation.

¹⁷ FORDA.D, les logistiques d'innovation, Edition la découverte, paris, 2002, p56.

Chapitre 2 : Généralité sur la stratégie de différenciation

Toute variété d'innovation qu'elle soit de produit ou procédé, radical ou incrémental (offrant des produits ou des services nouveaux et uniques : développer ou mettre à jour ses produits jusqu'au ce qu'il ait rien de semblable sur le marché, et innover dans ses processus pour économiser du temps, l'argent ou d'autres ressources) peut être à l'origine d'une différenciation .¹⁸

Ainsi, l'innovation est un élément clé d'une stratégie de différenciation elle lui permet de :

- Avoir un avantage concurrentiel : l'innovation aider l'entreprise à maintenir son avantage concurrentiel en restant à le point du marché et en proposant des produits que les concurrents ne peuvent pas égaler.
- Construire une image de marque positive : une entreprise qui innove régulièrement peut être perçue comme dynamique, créative et moderne ce qui renforce son image de marque par rapport aux concurrents.
- Crée un surcroit de valeur très significatif par rapport à l'offre de référence de l'industrie .ce faisant, elle de repartir le surcroit de valeur entre l'entreprise innovante, ses clients et partenaires.
- L'innovation conduit à la capacité de commercialiser et de pénétrer de nouveaux marchés.
- L'innovation, nourrit la stratégie de différenciation en faisant émerger de nouveaux marchés ou des nouvelles industries.

¹⁸ HICHAM.LAIDANI, Management de l'innovation : les moyes et les motivations pour innover cas pratique : CEVITAL Agro, mémoire de master, faculté des sciences économiques et commerciales et science de gestion, université du 08 mai 45 GUELMA, Algérie, 2013/2014, p16.

Chapitre 2 : Généralité sur la stratégie de différenciation

Conclusion

Dans ce chapitre nous allons essayer de mettre la lumière sur le concept de la stratégie de différenciation tout en commençant par donner une précise ainsi défini les concepts stratégie et différenciation. et on à conclu que la stratégie de différenciation c'est a l'entreprise d'être différent sur le marché par rapport aux concurrents même si il produise le même produits. Après, on à parlé sur les différents avantages de la stratégie de différenciation et que cette dernière aide l'entreprise à amélioré sa rentabilité et lui fidélisé leur clientes .Ensuit, on à présenté les différentes types de la stratégie de différenciation et on à révéle que cette dernière on peut l'avoir par la spécialisation, la sophistication, la réputation , aussi par le produit, le service, la distribution...etc. Ensuite, on à mis la lumière sur les moyens pour la mise en œuvre de la stratégie de différenciation quels soit en terme compétences et ressources et en terme d'organisation. À la fin, nous allons fini de parler de l'impact de l'innovation sur la stratégie de différenciation et le lien entre eux.

CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

Introduction :

Après avoir présenté dans les deux chapitres précédents les différents aspects théoriques de base sur l'innovation et son processus ainsi que la stratégie de différenciation des entreprises où nous avons constaté que l'innovation est devenue intensive et ouverte, est reconnue largement comme levier indispensable pour la croissance des entreprises et touche tout les secteurs d'activités.

Dans ce chapitre, nous tenterons de mettre en pratique, ce que nous avons présenté dans les deux chapitres théorique à travers une étude de cas. Nous avons choisi la SPA CEVITAL comme entreprise d'accueil afin de mettre en évidence notre stage pratique en réalisant une étude et analyse des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation des produits de margarine.

Notre chapitre est composé de trois sections : la première section portera sur la présentation de l'organisme d'accueil cevital. la deuxième section nous allons parler sur les différents innovations de produit margarine au sein de l'entreprise cevital, et le processus de développement des nouvelles margarines aussi les factures freinant le processus d'innovation des produit margarine. La troisième section nous allons analyser les différentes stratégies de différenciation adoptée par cevital pour le produit margarine et sa disponibilité sur le marché et à la fin nous allons étudier les parts de marché margarine de cevital acquérir par rapport aux concurrents. ensuite, les parts des margarines dans le chiffre d'affaire de l'entreprise et les ventes des margarines dans certaines périodes.

CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

Section 01 : Présentation de l'entreprise SPA CEVITAL:



CEVITAL est une société par actions au capital privé de 68,760 milliards de da. Elle a été créée en Mai 1998. Ses principaux actionnaires sont ISSAAD REBRAB et ses fils. Elle est implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée 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 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesse.

CEVITAL Food est passé de 500 salariées en 1999 à 3996 salariés en 2008.

1.1 Missions et objectifs :

La mission principale de groupe c'est de développer leur production et d'assurer la qualité et le conditionnement de leur différentes produits : les huiles, les margarines, et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser.

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :¹

- ❖ L'élargissement de sa gamme de produits.
- ❖ L'extension de ses produits sur le territoire national.
- ❖ L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- ❖ L'encouragement des agriculteurs par des aides financière pour la production locale de graines oléagineuses.
- ❖ Les modernisations de ses installations industrielles pour augmenter le volume de sa production.
- ❖ Positionner ses produits sur le marché international par leur exportation.

1.2 Les activités de groupe CEVITAL:

SPA CEVITAL à 03 unités de production spécialisées localisées comme suit :

¹ Voir annexe01.

CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

- ❖ BEJAIA : a des unités conditionnement de :
 - ✓ Sucre.
 - ✓ Margarine
 - ✓ Différentes catégories des huiles.

- ❖ Usine COJEK, situées à EL KSEUR (wilaya de Bejaïa) : usine de production des :
 - ✓ boissons fruitées
 - ✓ des conserves.

Été rachetée le groupe CEVITAL novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production .sa capacité de production est de 14400T par an .le plan de développement de cette unité portera à150000/an en 2010.

- ❖ Usine LLK (LALLA KHEDIDJA) : situées à Tizi Ouzou à Agouni Gueghrane :
Au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètre.
Unité de production et de conditionnement des :
 - ✓ eaux minérales (plates, gazeuse et sodas), à été inaugurée en juin 2007.

Le complexe agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- **Huiles végétales :**

- **FLEURIAL plus :** 100% tournesol, Disponible en deux formats 1.8L, 4L.



- **Elio /FRIDOR :** ce sont des huiles 100% végétale

- Conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 L), CEVITAL produit en moyenne 2300 tonnes d'huile par jours, une partie est destinée à l'exportation vers le MAGHREB et le moyen orient.

CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.



Source : www.cevital-agro-industrie.com

▪ Margarinerie et graisses végétales. :

MATINA : Un corps gras solide issu d'un mélange parfait et unique de margarine et beurre. Cette margarine est utilisée pour les tartines. Sa durée de conservation est de 6 mois.



FLEURIAL : La margarine Fleurial est une margarine de table 100% végétale La margarine FLEURIAL existe sous deux types :

- Margarine FLEURIAL conditionnée sous format de plaquette 250g. utilisé pour la préparation des gâteaux.
- Margarine FLEURIAL disponible en deux formats 500g, 250g. Utilisé pour : cuisinier, tartiner, gâteaux.



Source : www.cevital-agro-industrie.com

Tendre GOURMANT : c'est un beurre doux à 82% de matière grasse, Il convient en cuisine, pour la préparation des gâteaux ou la



CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

cuisson des aliments. Le beurre tendre gourmand est conditionné sous format plaquette de 250g.

PARISIENNE : La Parisienne est la margarine de feuilletage par excellence pour les professionnels (boulangers, pâtisseries), Elle est disponible en format plaquette de 500g. La Parisienne est un produit dont le processus de production est certifié ISO 22000.



MEDINA SEMEN : Medina est élaborée avec des huiles 100% végétales. Il existe en formats 500g, 900g et 1.8Kg. Medina est un produit dont le système qualité de fabrication est certifié ISO 22000 par le Bureau VERITAS Certifications.



▪ Sucre Blanc :

- raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose.
- Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 1KG, 5KG ,50kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1kg.



▪ Sucre liquide :

Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons

CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

gazeuses. Ils ont lancé la production de sucre en l'an 2009 avec une capacité de production de 1600 tonnes/ jours, avec les extensions, elle s'est élevée à 6500 tonnes/ jours et une exportation pour les plus grandes entreprises telle que Coca Cola et Ferrero Rocher.



- **Silos portuaires.** Cevital produit 219 000 tonnes de silos par an et exporte en moyenne 25 000 tonnes/an.

- **Boissons :**

- **Eau minérale : LALLA KHEDIDJA**

Elle est pure par nature, car elle est directement captée à la source. C'est une eau de montagne dont le parcours géologique est protégé contre toute pollution. Elle est 100% naturelle, pure et légère.

Elle est disponible sous emballage PET en deux formats : 1.5 L, 0.5L.



Aussi, il y a LALLA KHEDIDJA pétillante est une eau minérale naturelle gazéifiée d'une légèreté exceptionnelle. Elle est 100% naturelle, pure et légère et intensément et finement pétillante.

Elle est disponible sous emballage PET en deux formats : 1L, 33CL.



CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

- Jus de fruits

Tachina : est une boisson onctueuse, riche en pulpes 100% d'Algérie. Disponible en plusieurs gamme : Orange, Mandarine, Cocktail exotique orange, pêche, Citron.



Conserves COJEK :

Sont élaboré à base des fruits et des légumes naturelle d'une qualité irréprochable 100%algérienne.

Les formats de COJEK sont :

- **Concentré de tomates** : conditionné dans des boites métalliques.
 - Concentré de tomates 22 % .1/2 équivalent à400gr, et 4/4 équivalent à 800gr.
 - Double concentré tomate 28%.4/4 équivalent à 800gr, et 1/2 équivalent à400gr.
 - Harissa de marque FLEURIAL



- **Confitures** : conditionné dans des boites métalliques

CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

- Confiture Abricot 800gr, et 400gr.
- Confiture Fraises 800gr, et 400gr.
- Confiture de figes800gr, et 400gr.



1.3. Les clients de groupe CEVITAL :

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise .la raison de vivre de l'entreprise est de vendre.

Les clients de l'entreprise sont diverses et variés :

- ✓ Représentant.
- ✓ Grossistes.
- ✓ Industriels
- ✓ Institutionnels et administrations.

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

1.4. La structure organisationnelle de Cevital :²

La direction générale

La direction marketing

La direction des ventes et commerciales

La direction logistique

² Voir annexe02.

CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

La direction finance et comptabilité

La direction ressource humaine

La direction Recherche et Développement (R&D)

CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

Section02 : le processus d'innovation des produits margarine au sein de CEVITAL.

CEVITAL est une grande entreprise en Algérie dans l'agro-alimentaire et elle exporte aussi à l'international différents produits. Initialement, CEVITAL se spécialisait dans la production des huiles et de sucre, et est devenu le leader du marché local et elle exporte à l'étranger. Par la suite, elle a diversifié ses produits pour pénétrer des nouveaux marchés, par exemple : la margarine, les boissons, les sauces...etc.

Les marchés alimentaires sont très compétitifs et y faire une place et la conserver en fabriquant des produits différents aux autres en créant de nouveaux produits ou en apportant des modifications à des produits antérieurs.

2.1 Innovation des produits margarine au sein de l'entreprise CEVITAL :³

Les marchés alimentaires sont très compétitifs et y faire une place et la conserver en fabriquant des produits différents aux autres en créant de nouveaux produits ou en apportant des modifications à des produits antérieurs.

Le marché de la margarine est l'un des marchés les plus compétitifs localement, CEVITAL est entré dans ce marché avec ses produits margarine et elle a des parts et a concouru pour obtenir des autres parts.

a. Les types de margarine produits par CEVITAL :

- Margarine spécial gâteaux
- Margarine multi usage
- SEMEN cuisine/gâteaux

b. Tableau n02 : Les marques des produits margarines de CEVITAL :

La famille	Sous famille	Désignation produits
Beurre	Délice	Beurre Délice plaquette 250g
	Feuilletage	Beurre Feuilletage 500g
	Gourmand	Beurre Gourmand 2.5kg, 5kg, 25kg, et plaquette 250g

³ Selon les informations de l'entreprise SPA cevital.

CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

Margarine	Graisse	CVLR60 20kg Graisse de palme Graisse végétale Shortening 38/40
	Margarine	Margarine feuilletage 5kg Margarine FLEURIAL 5kg Margarine fleurial Brq 250g, 500g et plaquette 250g. Matina 400g, 250g. Matina pâtissier 20*250g
	Margarine pro	Margarine feuilletage 1kg, 5kg, et plaquette de 500g
	Semen	Semen medina 1.8kg, 500,900g.

Source: les données de l'entreprise cevital.

2.1.1. Les innovations incrémental :

Les innovations marketing de l'entreprise CEVITAL sont liées à l'investissement dans des nouveaux marchés, ou de gagner d'autres parts dans les marché actuelles, cela à travers la satisfaction des différents besoins des clients quelque soit les besoins exprimer ou les besoins non exprimer.

Les meilleurs exemples de ce type d'innovation au niveau de l'entreprise CEVITAL on trouve :

- **L'innovation sur la margarine feuilletage la parisienne :**

L'entreprise CEVITAL identifie les différents attentes et besoins de son marché et ses consommateurs, grâce aux efforts effectués le service marketing, ou ils ont fait des études sur terrain, pour réaliser des rapports sur les différents produits de l'entreprise .ces études permet à se service de remarquer que le conditionnement de margarine feuilletage plaquette (500g) ne répond pas souvent aux besoins détecter sur le marché , alors pour cette raison ils ont pris la décision de créer des plaquettes de (1kg et 5kg) même marques.

CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

Figure n01 : la margarine feuilletage la parisienne.



- **Les innovations sur SEMEM MEDINA**

Après les études établies sur le marché par le service marketing et pour répondre aux besoins détecté sur le marché, ils ont développé le produit SEMEN MADINA. Ce développement représenté par son poids au début il existe un format de (500g, 5kg), et ils ont ajouté le format de (1,8kg).

Figure N02: semen medina 500g,900g, 1.8kg.



- **Les innovations sur la margarine de table FLEURIAL :**

FLEURIL et l'une des produits margarine produite par l'entreprise CEVITAL qui existe sur le marché. Elle est disponible en format de plaquette de 250g. FLEURIAL à une texture idéale pour la préparation de gâteaux elle donne un très bon goût, une bonne odeur mais aussi une belle couleur à toutes les préparations. Grâce à l'échelle de grammage sur son emballage, FLEURIAL 250g devient indispensable et facile d'utilisation pour toutes les ménagères.

CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

Figure n03 : la margarine FLEURIAL plaquette 250g.



Source : site officiel de l'entreprise cevital

Le groupe CEVITAL à fait des changements sur cette margarine, il a amélioré dans la recette et dans l'emballage.

La margarine FLEURIAL innovée, Grâce à son goût et sa texture fondante, FLEURIAL répond aux besoins de chacun : elle s'étale facilement sur les tartines convient à rôtir et s'utilise parfaitement dans la préparation des gâteaux.

Elle est disponible en deux formats : barquette 500g et 250g.

Figure N04 : la margarine FLEURIAL barquette 250g, 500g.



Après avoir surveillé compétitivité de marché le service marketing et le service industriel ont innover dans cette margarine.

Ils ont fait des améliorations par rapport à l'ancienne margarine FLEURIAL dans le produit, packaging (un nouveau look, et un changement dans les ingrédients).

Cette nouvelle margarine contient des modifications et des améliorations sur l'étiquette et les couleurs utilisés dans l'emballage, aussi dans la recette (ingrédients) : ont utilisé des huiles inter estérifiées et l'Oméga 6. Elle est pour : tartiner, cuisinier, gâteaux.

CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

Figure N05 : la margarine FLEURIAL new barquette 250g, 500g.



2.1.2. Les innovations radicales :

La création des nouveaux produits margarine notamment

- Une nouvelle graisse végétale (CIVI.R60) de 20 kg. c'est une graisse végétale spéciale friture, produite spécialement pour l'exportation. Cette graisse à été innover pour remplacer l'huile végétale spécial friture dans la période de crise de tournesol qui est été passé précédemment, En générale, elle est utilisé par industrielle.
- Un beurre de marque délice est un nouveau beurre produit par l'entreprise CEVITAL en 2021 est un beurre extrait de beurre GOURMANT. Généralement, exporté à la France.

Figure N06 : le beurre délice 250g.



2.2. Le processus du développement des nouveaux produits margarine par l'entreprise CEVITAL :⁴

Comme nous avons montré dans la section précédente, l'innovation existe dans l'entreprise CEVITAL, il est très important de découvrir maintenant le processus d'innovation se font suivant une stratégie bien définie. Pour ce faire, nous allons intéresser au processus de conception développement le lancement des nouveaux produits margarine.

⁴ A partir de l'entretien avec les responsables des services de l'entreprise cevital.

CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

1^{er} étape : étude de marché

Cette étape consiste à élaborer une étude générale sur le marché. Cette dernière généralement faite au niveau de direction marketing de l'entreprise CEVITAL, ou consulté des bureaux d'étude externe, ou bien à travers des sorties terrain et questionnaires de satisfaction, aussi consulté des articles et sites scientifiques pour recherche des nouvelles idées et choisir la meilleure. Généralement cette étapes prend beaucoup de temps et coute très chers. L'étude de marché est l'étape la très importante parce que la réussite ou l'échec de ce projet il compte sur lui.

2^{ème} étape : le développement de la recette

Dans cette étapes développe la recette de nouveau produit .après avoir établie l'analyse économique au niveau de direction commercial, définissant la stratégie marketing au niveau de direction marketing, et avoir une confirmation sur les moyennes industrielle dont elle a le besoins pour la production ,ensuite faire la préparation des recettes au niveau de direction R&D.

3^{ème} étapes : test de produit au niveau de l'entreprise

Si l'étape précédent est validé et le service R&D prépare la meilleur recette et procède aux testes de produit au niveau de leur service. Ces testes généralement au niveau interne, c'est-à-dire les personnel de l'entreprise qui prend en charge la dégustation et la sélection des meilleurs échantillons sera prise en considération.

4^{ème} étape : la décision de lancement de produit

Après avoir pris les meilleurs échantillons, ceux-ci seront exposé au directeur général de l'entreprise qui va sélectionner à son tour l'un de ces dernières pour être approuvé et mis en réalisation.

5^{ème} étape : lancement de produit

Dans cette étape CEVITAL, procède à un marché test. ca veut dire lancer au marché une petite quantité de nouveau produit généralement sur des endroits encadrés. Pour surveiller la réaction des consommateurs sur ce produit, et après les rapports sur le terrain CEVITAL prendra la décisions de généralisation de lancement de produit ou bien d'arrêter la production .et bien cette décisions est bien sur prise pour le directeur général.

L'entreprise CEVITAL à apporter des améliorations à ses produits margarine en les développant et introduit les éléments différents au concurrents. Parmi les produits développés on a les margarines, les beurres et graisse végétale.

CEVITAL concentre sur cette étape pour la raison que le produit qu'il sera lancé est de meilleur qualité et meilleur prix. Alors ils ont confirmé qu'il sera un gain pour l'entreprise et pour les consommateurs.

CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

2.3. Les facteurs freinant le processus d'innovation de produit margarine au sein de l'entreprise CEVITAL :⁵

Chaque entreprise tout en menant, le processus d'innovation, fait face à un ensemble d'obstacles et de problèmes qui entravent son progrès, et CEVITAL est considéré comme l'une de ces entreprises. Au cours de son processus d'innovation du produit margarine, elle a rencontré plusieurs difficultés notamment :⁶

- Les facteurs financière : dans chaque processus d'innovation, il est très important d'avoir une bonne situation financière dans l'entreprise qui convienne cette opération. Parfois, CEVITAL envisager de se lancer des nouveaux projets de production, mais en les étudiant d'un point de vue financière, il se trouve dans l'incapacité de les financier.
- Les installations industrielle : chaque produit à une méthode de production particulière et nécessite ses propres équipements et machines, ainsi que des matières première et toute chose liée à la production, et CEVITAL parfois, en essayant d'innover, se trouve confronté à des problèmes de manque de capacités de production et d'arrêts.
- Les changements de la réglementation : le changement des lois et la réglementation de pays pose un grand problème pour tout les entreprises national et surtout l'entreprise CEVITAL, elle a bloqué plusieurs de ses projets.
- Manque de technicité : cet élément à un impact très important pour l'entreprise CEVITAL. C'est l'un des problèmes les plus courants dont elle souffre, car ce manque affecte négativement l'entreprise et le manque de continuité dans ses projets. D'après tout, nous avons vu dans ces produits. CEVITAL concentre sur des innovations de la margarine parce que le marché de margarine est très compétitif, il change rapidement et de manière répétitive, ce changement pousse CEVITAL à innover pour être dans la cours de concurrent. Elle applique des innovations techniques, marketing, pratique, ...etc.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

Section 03 : la stratégie de différenciation de produit margarine au sein de l'entreprise cevital.

3.1. La stratégie de différenciation de produit margarine au sein de l'entreprise CEVITAL :⁷

L'entreprise CEVITAL cherche toujours à se différencier de ses concurrents pour être le meilleur, par l'utilisation des plusieurs méthodes, moyens et techniques .ces différenciations permettent la solvabilité de l'entreprise sur un marché des concurrents, et permet d'avoir un avantage concurrentiel.

3.1.1. Les orientations de la gamme des produits margarine de CEVITAL :

CEVITAL pour développer ses produits margarine par rapport à ses concurrents décidé de suivre les stratégies de différenciation suivants :

a) La stratégie de lancement d'un nouveau produit margarine :

CEVITAL pour être différente des autres elle choisi la stratégie de lancer des nouveaux produits qui réponde aux besoins des consommateurs latent ou exprimé à travers l'innovation, par exemple en 2021 elle à lancer un nouveau beurre le marque Délice, et la graisse végétal spécial friture (CIV.R60), et aussi elle à développé la margarine de table FLEURIAL.

b) La stratégie de différenciation par le packaging :

Le packaging est un acteur de différenciation au sein d'un processus de choix dans un univers concurrentiel.

CEVITAL différencier son packaging par rapport aux concurrents à travers des modifications et amélioration dans l'emballage (le dessin, l'étiquette, la couleur, la forme de l'emballage (barquette ou plaquette)).

Ce packaging permet l'entreprise attirer les clients et aussi, permet de faciliter le stockage et la distribution au marché. Sachant bien que l'emballage de ses produits est réalisé par elle-même. qui lui donne un avantage concurrentiel par rapport aux autres concurrents.

c) La stratégie de différencier par la qualité des produits margarine par rapport aux concurrents :

CEVITAL dans son processus de production concentre toujours sur la qualité des produits. C'est à dire elle essaie toujours produire des produits de qualité supérieure à

⁷ Information acquise lors de l'entretien avec les responsables des services.

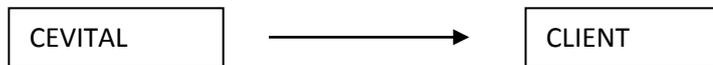
CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

travers l'utilisation des matières première de haute qualité et saines par exemple CEVITAL utilise des huiles inter estérifiées et non pas des huiles hydrogène dans la production de leur margarine.

d) La stratégie de différenciation par la distribution et la disponibilité des produits par rapport aux concurrents :

CEVITAL à des circuits de distribution comme toute autres entreprises sont les suivants :

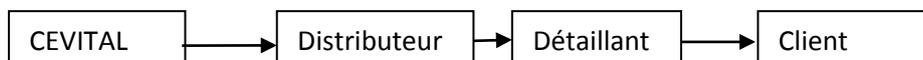
- **Le circuit ultracourt :** c'est un circuit direct de l'entreprise à son client directement sans avoir un intermédiaire



- **Le circuit court :** c'est un circuit court, composé d'un intermédiaire qui exerce la fonction de détail.



- **Le circuit long :** est le circuit qui comporte plusieurs intermédiaires entre l'entreprise et ses clients finaux.



Face au développement du groupe CEVITAL, de nouveaux besoins se sont fait sentir pour améliorer les performances de son réseau de distribution. Le groupe CEVITAL a pris la décision stratégique de localiser trois plateformes de stockage externe et chaque plateforme à plusieurs CLR's qui sont propre à l'entreprise.

- Plateforme de Bouira au centre, relié à 6 CLR's, qui sont : Alger, Blida, boumerdès, tizi ousou, Bejaïa et Médéa.

CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

- Plateforme Oran (Hassi-Ameur) à l'ouest, relié à 7 CLR, qui sont : Sidi-Bel-Abbas, Oran, Relizane, Mostaganem, Tlemcen, Tiaret, Mascara.
- Plateforme Constantine (El Khroub) à l'est, relié à 5 CLR, qui sont : Batna, Constantine, Sétif, Oum El Bouaghi, et Annaba.

L'objectif de CEVITAL dans l'adaptation de ses différents moyens de distribution est : d'abord, assurer la disponibilité et la facilité des ventes de ses produits sur le territoire national. Ensuite, pour rentabiliser les ventes et minimiser les coûts de distribution.

e) La stratégie de différenciation par la marque :

L'image de l'entreprise joue un rôle très important dans la stratégie de différenciation des entreprises, c'est l'image associée au produit qui lui confère un caractère unique (image de luxe, les produits à la française, produits régionaux, label,...).

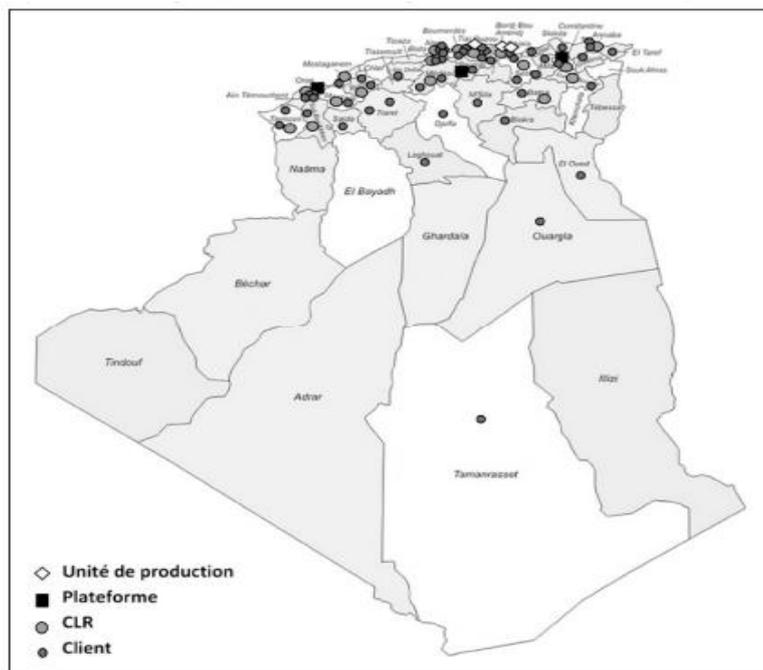
L'entreprise CEVITAL l'une des entreprises les plus connues à l'intérieur et à l'extérieur du pays, elle est reconnue pour la qualité de ses produits elle possède plusieurs certifications ISO (ISO9001, ISO 22000). Et aussi, en 2022 elle a reçu un prix choix de consommateur MY choice (le consumer choice award) concernant les produits margarine.

3.1.2. La disponibilité des produits margarine sur le marché :

Tous les produits margarine CEVITAL sont disponibles localement, aussi, à l'étranger.

La disponibilité des produits margarine CEVITAL représentée ci-dessus :

Figure N07 : Le réseau de production-distribution de l'entreprise Cevital sur le territoire national



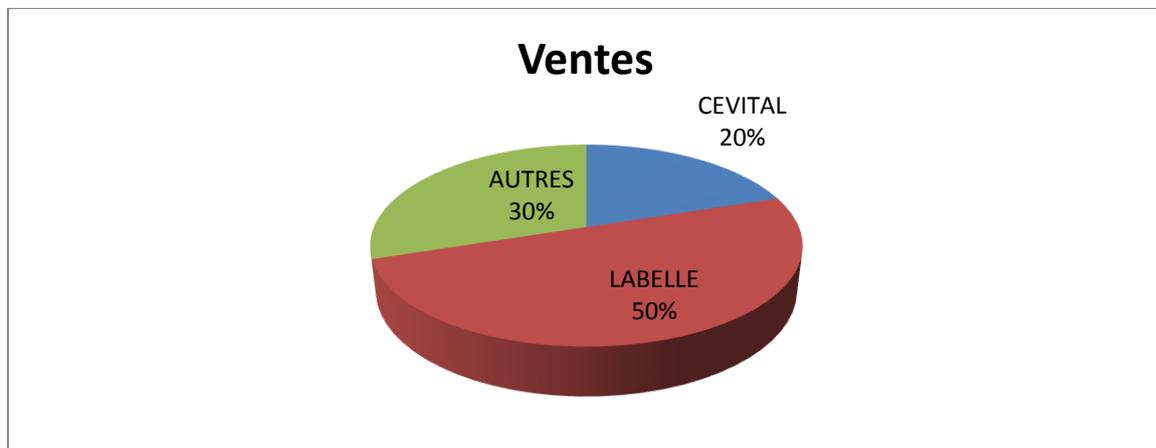
Source : information donnée par CEVITAL

CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

D'après cette carte géographique on constate que les produits de CEVITAL en général et la margarine en particulier, sont disponibles à l'échelle nationale, presque dans les 58 wilayas.

3.2. Les parts du marché acquérir par cevital concernant le produit margarine par rapport aux concurrents et le chiffre d'affaire représenté par ce produit dans le chiffre d'affaire de l'entreprise.

Figure N08 : la part de CEVITAL dans le marché margarine par rapport aux concurrents :



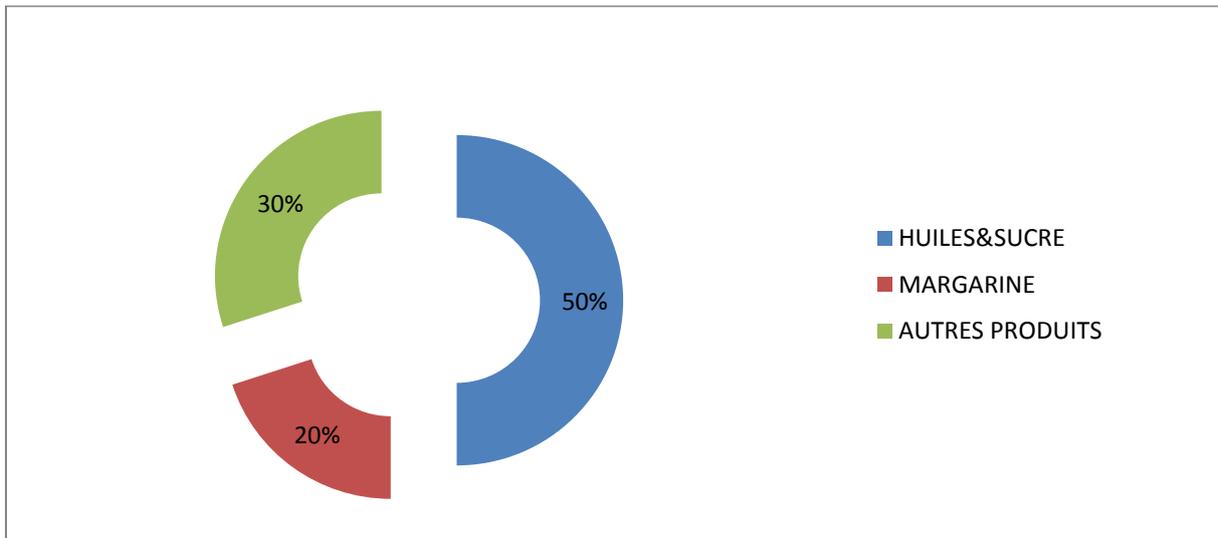
Source : réaliser par nous-mêmes, à partir des données collectées au niveau de CEVITAL.

L'entreprise labelle à la grande part sur le marché parce que les margarines c'est sa spécialité principale, mais malgré ça on voit que cevital à presque la moitié des parts de labelle, et sa part est supérieure à celle des autres. Cela signifie que cevital s'efforce toujours d'obtenir la plus grande part de marché et de devenir un leader. Cevital est considéré comme un nouveau concurrent par rapport au reste concurrents du marché dans le produit de la margarine car elle était spécialisée dans la production d'huiles et de sucre, et on voit que cette part elle obtenu ces 20% sont très importants pour elle .et elle peut devenir un futur leader sur le marché de la margarine, grâce à les opportunités qui a par rapport aux produits margarine .d'après la matrice SWOT on remarque que : le marché ou elle bénéficie de l'avantage matières ,et

CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

première corps gras : margarine légère et allégée ; marché en croissance dont nos marques et notre réseau de distribution faciliteraient la pénétration ; le consommateur.

Figure N 09 : la part de la margarine représenter dans le chiffre d'affaires de l'entreprise cevital par rapport aux autres produits :



Source : réaliser par nous même, à partir des données collectées au niveau de CEVITAL.

Toujours la grand partie de chiffre d'affaire représenter par les produits huiles et sucre, par ce que sont les produits principale pour l'entreprise .mais aussi, la margarine à une part importante par rapport aux autres produits, et il se voit d'être parmi les leaders concernant ce produit, par ce que CEVITAL à plusieurs forces dans la margarine comme : sa culture de la qualité-produit, sa marque cevital, savoir faire reconnu (certification , export, industrielles), sa capacité d'innovation , son business développé , sa forte force de vente, son réseau de distribution qui est très puissant ,...etc.

3.4. Analyse des ventes de produit margarine de cevital.

Tableau n03 : tableau des ventes des produits margarine de CEVITAL de l'année 2014 jusqu'au 2022 :

CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

Um : tonne.

	2014	1015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Totale
Beurre délice PLQ 250g	-	-	-	-	-	-	-	20	130	150
CEVI-R60 20kg	-	-	-	-	-	-	-	-	19	19
FLEURIAL NEW BRQ 250g	-	-	-	40	200	300	400	600	700	2240
FLEURIAL BRQ 500G	-	-	-	400	0.1	-	-	-	-	400.1
FLEURIAL BARQ	1800	510	700	90	920	1200	1700	2000	2200	11120
FEUIETTETAGE PLAQ 500G	16300	16060	14900	14080	14660	14800	14690	15500	16000	133990
FEUIELLTAGE 5KG	-	-	-	--	-	-	-	6	0.7	6.7
Feuilletage 1kg	-	-	-	-	-	--	-	47	760	807
Feuilletage 500g	16380	16064	14900	14080	14660	14800	11690	15500	16700	134774
Total margarine	49300	45500	51700	50400	51100	51500	49600	61000	61100	471200
Total générale	50000	46000	52000	51000	51100	51700	49800	61000	61300	473900

Source : réaliser à partir des informations de service commercial, spécialité margarine de CEVITAL.

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que : le produit beurre délice lancé en 2021, ses ventes sont augmentées en 2022, les ventes de la margarine FLEURIAL new barquette lancé en 2017 ont une augmentation continue (les ventes augmenter chaque année).aussi, l'augmentation des ventes de la nouvelle margarine feuilletage plaquette de 1 kg.

Après voir analyser les données de tableau, on constate que les ventes de la margarine sont augmenter cela veut dire que les résultats obtenue après le lancement de la margarine sont des résultats positifs.et l'entreprise CEVITAL à réussi de différencier et augmenter ses parts de marché par rapport aux concurrents.

CHAPITRE3 : analyses des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation : cas de CEVITAL.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous allons traiter le lien entre l'innovation et la stratégie de différenciation des produits margarines tout en commençant tout d'abord par une présentation de l'organisme d'accueil de notre stage pratique SPA CEVITAL, cevital est une entreprise algérienne privé spécialisé dans l'agroalimentaire localiser à Bejaïa, elle produit les huiles , le sucre , les margarines , les sauces , les boissons ,...etc. Dans notre recherche nous allons concentré sur le produit de la margarine .et nous allons citer les innovations radicales et incrémentales effectué sur les différentes produits margarine et les étapes appliquer par cevital pour lancer un nouveau produit .après, les facteurs financier, facteurs industriel et de technicité qui freinant le processus d'innovations. Ensuite, nous allons expliquer les différentes stratégies de différenciation que cevital appliquer pour différencier son produit margarine par rapport aux autres parmi ses stratégies la différenciation par : lancement des nouveaux produits, packaging, qualité des produits, la marque.....etc.et forte disponibilité de ces produits localement ont les lui permettre d'avoir une grand place sur le marché par rapport aux concurrents aussi la part que les produits margarine représenter dans le chiffre d'affaire de l'entreprise .

Conclusion générale

Sur un marché concurrentiel le rôle d'une entreprise, est non seulement de devenir le leader de son marché, mais principalement d'entretenir sa position parmi ses semblables et garantir le bon déroulement et la continuation de ses activités a une longue durée a fin d'atteindre les objectifs de l'entreprise et de satisfaire les besoins des consommateurs et du marché.

L'innovation est la stratégie de différenciation sont des stratégies pour but de créer un avantage concurrentiel sur son marché permettant de faire la différence dans un contexte très concurrentiel, l'innovation et la différenciation sont des leviers majeurs de compétitivité.

L'innovation alors considéré comme un facteur propulse les entreprises vers les hautes sphères de la compétitivité, elle leur permet de crée de être différents aux autres, et aussi elle aide les entreprise d'anticiper plus rapidement les changements pour assurer plus de part sur le marché.

Tout au long de notre recherche, nous allons essayer d'apporter des éléments de réponses, que nous jugeons essentiels à la question principale comment le processus d'innovation contribue sur la stratégie de différenciation de cevital ?

La conclusion de ce travail de recherche sera de présenter les apports de ce mémoire à comprendre l'impact de processus d'innovation sur la stratégie de différenciation au sein de l'entreprise cevital. Notre mémoire est composé de trois chapitres :

Dans le premier chapitre, nous allons examiner le concept d'innovation et on à conclu que l'innovation est l'introduction sur le marché d'un produit ou procédé nouveau ou significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés par l'unité légale, et que l'innovation ne touche pas seulement les produits de l'entreprise , mais elle touche tout les secteur de l'entreprise .et on applique l'innovation d'après un processus bien définie. Ainsi on confirme notre première hypothèse.

Dans le deuxième chapitre, nous allons traiter le concept de la stratégie de différenciation est on conclu que est la stratégie qui permet à l'entreprise de se différencier (se distinguer) sur le marché par rapport à ses concurrents.et que cette dernière aide l'entreprise à amélioré sa rentabilité et lui fidélisé leur cliente. La stratégie de différenciation prend plusieurs formes d'application, dans le marketing, la production, distribution, commercialisation ...etc. pour la mise en œuvre de cette stratégie de différenciation il ne faut des moyens en terme en termes

de compétences et de ressources ou en termes d'organisation. Ainsi on confirme notre deuxième hypothèse.

Dans le troisième chapitre, nous allons analyser les liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation au sein de l'entreprise SPA CEVITAL, afin de répondre à notre problématique nous avons fait un entretien avec les responsables des services de l'entreprise. et nous avons commencé notre chapitre par une petite présentation de l'entreprise, après on est intéressé aux innovations de produit margarinerie que cevital applique concernant le produit soit les innovations incrémentales ou radical ou bien innovation sur les différents composants de système de production de la margarine. ensuite, les différentes stratégies de différenciation adoptées par cevital concernant les margarines soit des stratégies commerciales, marketing distribution, ..Etc. et la disponibilité des produits margarines à l'échelle nationale qui lui permet d'acquérir une part importante par rapport aux autres, et sa part représentée dans le chiffre d'affaire de l'entreprise. Ainsi on confirme notre troisième hypothèse.

Cependant nous tenterons de suggérer les recommandations suivantes :

L'innovation est très importante dans la stratégie des entreprises.

Le meilleur moyen pour différencier c'est d'innover.

L'innovation est la stratégie de différenciation sont des meilleurs outils pour acquérir le marché.

Références

Bibliographies

Bibliographies:

Ouvrages:

- **Chouteau et Vivared.L**, l'innovation; un processus à décrypter, JANVIER 2007.
- **Vincent Boly**, ingénierie de l'innovation: organisation et méthodologies des entreprises innovantes, LAVOISIER, 2004.
- **J. F. Soutenain et P.Farcet**, organisation et gestion de l'entreprise, copyright BERTI éditions, Alger, 2007.
- **Fernez-walch.S & Romon.F**, dictionnaire du management de l'innovation, Edition VUIBERT, paris2008.
- OCDE et communautés européennes, **Manuel D'OSLO**, principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation 3ème, Edition OCDE, paris2005.
- **Cayol.A & Snida.A**, In Encyclopédie de gestion et du management E.G.M Editions DALLOZ, 1999.
- **J. F .Soutenain et P.Farcet**, organisation et gestion de l'entreprise, copyright BERTI éditions, Alger, 2007.
- **Grisé. A**, l'innovation dans les services pour une stratégie de l'immatériel, LITHO CHIC, Québec, 2003.
- **Thomas Loilier & Albéric Tellier**, Gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter.2ème édition revue et augmentée, édition Ems (management & société) 2013.
- **Cadix. A & Pointet .J-M**, le management à l'épreuve de changement technologique : impact sur la société et les organisations, éditions d'organisation, 2002.

- **Leloarne.S et Blanco.S**, management de l'innovation, Edition PEARSON EDUCATION, Paris 2009.
- **René Demeestre. Philippe Lorino et Nicola Mottis**, contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, édition Dundee, 2ème édition, paris, 2002.
- **Kotler & Dubois**, marketing management, Pearson education, 2004.
- **Ouvrage collectif des professeurs du groupe HEC**, Economica, 1994(en collaboration avec A.SOLE, F.CHEVALIER), « stratégie, structure, décision, identité : politique générale d'entreprise », 3ème édition, Dunod, paris, 1997.
- **Jean Luc. Sabine Sépari**. Avec la collaboration de Josette Favier, Management DCG 7, Dunod, paris, 2009.
- **Serge Rouvière**, culture client : l'ultime différenciation entre les entreprises, édition MAXIMA, 2016.
- **Jean-Charles Mathé**, management stratégique concurrentiel, édition Vuibert, 2001.
- **Crego & Schiffrin**, customer- centered reengineering: remapping for total customer value (hardcover), Irwin professional publishing, 1994.
- **Jean. Marie Ducreux, Rene Abate et Nicolas Kachaner**, le grand livre de la stratégie, Editions d'organisation groupe EYROLLES, 2009.
- **Marc Bourreau**, économie industrielle04 : cours la différenciation des produites, Télécom- paris.
- **Forda.D**, les logistiques d'innovation, Edition la découverte, paris, 2002.

Memoires:

- **Chabane Chaouch Drifa**, le management de l'innovation au sein des entreprises algériennes agroalimentaires : cas de cevital agro-industrie de Bejaïa, mémoire de master ,faculté des sciences économiques ,commerciales et des science de gestion , université Abderrahmane Mira , Bejaïa , Alegria, 2013.
- **Louggar Sabrina & Loumi Lynda**, l'innovation comme un facteur de compétitivité dans les entreprises industrielles : cas entreprise national des industries de l'électroménager (ENIEM)de Tizi Ouezou , mémoire de master, faculté des sciences

économiques , commerciales et des sciences de gestion ,université Mouloud Mammeri , Tizi Ouezou ,Algérie , 2018-2019.

- **Arbaoui Kheira**, les risque de l'innovation dans l'entreprise « essai d'analyse à partir d'un échantillon d'entreprises algériennes », thèse de doctorat, facultés des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales, université d'Oran, Alegria, 2012/2013.
- **Fergani SOFIAE &Hamdi Boussad**, l'innovation produit comme facture de différenciation face à la concurrence ; cas COGB LABELLE, mémoire de master, département science commerciale , faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, université Abderrahmane Mira, Bejaia, Algérie, 2014/2015.
- **Mohammed Mountisse**, Stratégie de différenciation, management générale des organisations, mémoire master, faculté des sciences juridiques économiques et sociales, université Kady Ayad Marrakech, Maroc, 2013/1014.
- **Hicham Laidani**, Management de l'innovation : les moyes et les motivations pour innover cas pratique : CEVITAL Agro, mémoire de master, faculté des sciences économiques et commerciales et science de gestion, université du 08 mai 45 Guelma, Algérie, 2013/2014.

Site internet:

- <https://sabbar.fr> <les stratégies de domaine <.consulté12/04/2023.
- <https://www.Junto.fr> <blog<stratégie-de-différenciation (startup, stratégie de différenciation.), Publier 25/02/2019, mise à jour 06/07/2020.consulté 10/04/2023.

ANNEXES



BROCHURE D' ACCUEIL CEVITAL FOOD



SOMMAIRE

Message du directeur Général

1. Valeurs de l'Entreprise
2. Présentation du site Cevital Food
3. Nos produits
4. Nos clients
5. Organisation générale des composantes de la DG et Mission des directions
6. Informations pratiques :
 - ❖ Plan de répartition des locaux
 - ❖ Consignes de sécurité /tenues de travail
 - ❖ Règlement intérieur
 - ❖ Avance sur salaires
 - ❖ Remboursements des frais médicaux
 - ❖ Repas / transports/achats de billets d'avions/remboursements de frais de mission
 - ❖ Formation
 - ❖ Récupérations et heures supplémentaires
 - ❖ Congés annuels et modalités de départs
 - ❖ Horaires/Absences
 - ❖ CMS
 - ❖ Affichage
 - ❖ Comité culturel

L'adhésion aux valeurs du groupe

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. Nous prôtons des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel:

- 1. Ecoute et Respect*
- 2. Intégrité et Transparence*
- 3. solidarité et Esprit d'équipe*
- 4. initiative et persévérance*
- 5. Courage et Engagement de performance*

•Ecoute et respect

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Nous prenons également en compte nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels, nos concurrents et l'ensemble de la communauté. Nos collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

•Intégrité et transparence

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management. Dire ce que l'ont fait

•Solidarité et esprit d'équipe

Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes / business unité, etc.

•Initiative et persévérance

Nous attendons de nos collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels. Nous attendons de nos salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

•Courage et engagement de performance

Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions.

Présentation de Cevital

Cevital est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA.

Elle a été créée en Mai 1998.

Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia.

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée 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 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEITAL Food est passé de **500** salariés en 1999 à **3996 salariés en 2008**



Où SOMMES NOUS ?

A l'arrière port de Béjaia à 200 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 (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

• A Béjaia :

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes:

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

• A El Kseur :

Une unité de production de 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 de jus de fruits Cojek..

Sa capacité de production est de 14 400 T par an .Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

A Tizi Ouzou :

- **A Agouni Gueghrane** : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :
 - L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007

NOS ACTIVITES : Que faisons nous ?

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

1. **Huiles Végétales.**
2. **Margarinerie et graisses végétales.**
3. **Sucre blanc.**
4. **Sucre liquide.**
5. **Silos portuaires.**
6. **Boissons.**

1-Huiles Végétales :

• **Les huiles de table** : elles sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurial plus : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)

(Elio et Fridor) : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, 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 : 570 000 tonnes /an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

2- Margarinerie et graisses végétales :

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « **SMEN** »

Capacité de production : 180.000 tonnes/an / Notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.



3-Sucre Blanc :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg. Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2^{ème} semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009 , CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

4-Sucre liquide :

Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an
Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

5-Silos Portuaires :

Existant :

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure .

Un projet d'extension est en cours de réalisation .

La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.

La capacité de stockage Horizon au 1^{er} trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

6 -Boissons :

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas

L'eau minérale Lalla Khedidja 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 (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale Lalla khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.



•Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

•Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

Nos clients :

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre.

Les clients de l'entreprise sont divers et variés:

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations

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

Notre Devise : des produits de Qualité :

CEVITAL FOOD donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits.

Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Process de certification ISO 22000 version 2005.

Toutes les unités de production disposent de laboratoires(micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.



5/L' organisation générale des composantes et les missions des directions:

a/ Structure de l'encadrement: Organigramme (présentation page suivante).

b/ Missions et services des composantes de la DG:

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions:

➤ **La direction Marketing:**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ **La direction des Ventes & Commerciale:**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ **La direction Système d'informations:**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité:**

Préparer et mettre à jour les budgets

Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes

Pratiquer le contrôle de gestion

Faire le Reporting périodique

➤ **La direction Industrielle:**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

Est responsable de la politique environnement et sécurité

Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ **La direction des Ressources Humaines**

définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital food.

Pilote les activités du social.

Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.

Assure le recrutement.

Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

Gestion de la performance et des rémunérations.

Formation du personnel

Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires

Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation

➤ **La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ **la direction Logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

➤ **La direction des Silos:**

Elle décharge les matières première vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;

Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos

➤ **La direction des Boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Béjaia :

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

➤ **la direction Corps Gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pâte chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ **la direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

➤ **La direction QHSE:**

Met e en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux

Veille au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité

Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations

Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients

➤ **la direction Energie et Utilités:**

c'est la **production et la distribution** pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Process : D'environ 450 m3/h d'eau (brute ,osmosée , adoucie et ultra pure) ; de la vapeur **Ultra haute pression** 300T/H et **basse pression** 500T/H. De l'Electricité **Haute Tension, Moyenne Tension** et **Basse Tension**, avec une capacité de 50MW./

➤ **La direction Maintenance et travaux neufs:**

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés

Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.

Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du process jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier)

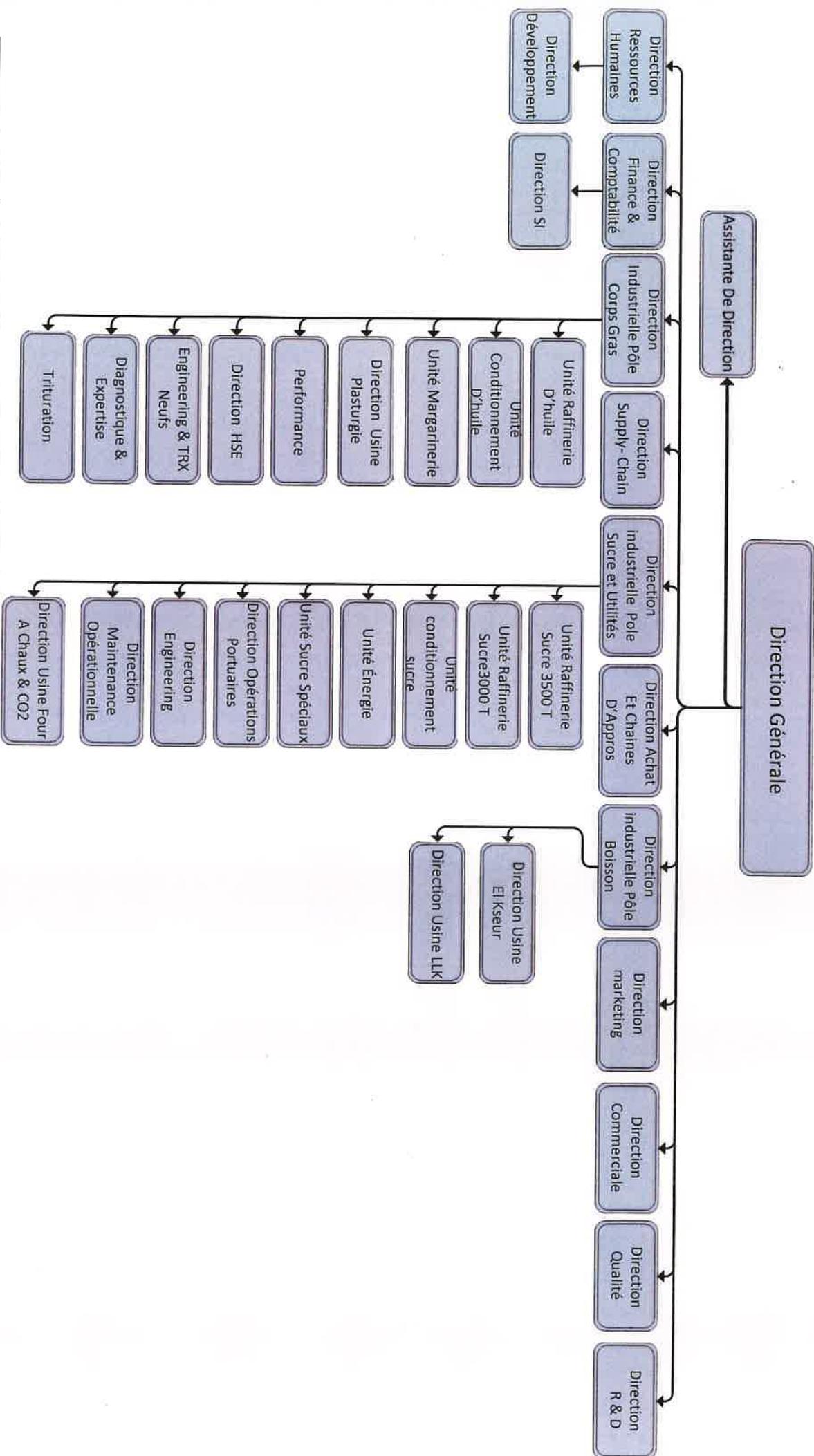
Rédige les cahiers des charges en interne.

Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.



ORGANIGRAMME

N°Réf F-RH-006
Date de Révision 01 Mars 2013
Version 05



Date:	Création <input type="checkbox"/>	Révision <input type="checkbox"/>	Préparé par:	Contrôlé par:	Validé par:
Nom/ Prénom et Fonction					
Visa					

Annexe03.

Questionnaire :

A/ informations générales :

1 /Dénomination de l'entreprise ?

2/Adresse de localisation ?

3/Téléphone...../Fax.....

4/Email..... /Site web.....

5/Statut juridique ?

6/Secteur d'activité ?

7/Type d'activité ?

8/Depuis combien de temps votre entreprise a-t-elle créé ?

9/quelle est l'effectif de votre entreprise ?

10/selon vous, ces dernières années votre entreprise a t- elle conclu des conventions relatives a l'innovation ?

11/ selon vous, votre entreprise consulte-elle ses clients actuelle afin de connaitre leurs opinions ?

12/comment évaluez vous la concurrence dans votre domaine d'activité ?

13/dernièrement votre entreprise a-t-elle introduit de nouveauté concernant la famille margarine ?

14/ votre produit margarine a-t-elle conquis de nouveau marché ?

15/pouvez vous, nous indiquer quel est votre objectif d'innover ?

16/au cours de ces dernières année, votre entreprise a-t-elle introduit des innovations de marketing concernant la famille margarine ?

17/quel ont été vos principales source d'informations pour vos innovations sur la famille margarine ?

18/ quelles sont les factures qui freinaient les innovations au sein de votre entreprise ?

19/Quelles sont les innovations élaborées concernant le produit margarine ?

20/qui prend la décision du lancement des nouveaux produits de margarine ?

21/quelle sont les innovations qui ont été introduite dans la margarine et grâce aux qu'elles volume des ventes et les parts du marché ayant augmenté ?

22/constatez vous une différence entre les produits margarine de CEVITAL et ceux des concurrents ?

23/quel sont les types des marchés que vous fréquentez avec les margarines ?

24/existe-il dans votre entreprise une structure de R&D ? Et d'un laboratoire d'analyse ?

25/durant les cinq dernière années, votre entreprise a-t-elle introduit des nouveaux produits margarine à l'international (exportation) ?

26/est ce que vous voyez que votre produit margarine est spécifique ou différents aux autres produit de margarine de concurrents ?

B/Résultats d'innovation (position au marché) :

1/ quels étaient vos résultats obtenus après le lancement de votre produit margarine ?

2/ avez-vous aboutis aux résultats souhaités ?

3/est ce que la commercialisation de la margarine a donné un avantage concurrentiel pour votre entreprise ?

Expliquez pourquoi ?

4/Quel est le taux de réussite provenant de la vente de margarine ?

Réponses de questionnaire

A/ information générale

1/ Dénomination : SPA CEVITAL AGRO-INDUSTRIE.

2/ Localisation : CEVITL SPA, NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA06000.

3/ TELEPHONE: +213 (0) 34 20 20 00. / Fax: +213 (0) 34 21 27 73.

4/EMAIL: info@cevital.com. /site web: www.cevital-agro-industrie.com.

Facebook: cevital culinaire. /You Tube: cevital agro-industrie.

5/ Statut juridique: Entreprise privée la forme légale SPA.

6/Secteur d'activité : industrie agro- alimentaire.

7/ Types d'activités :

- ✓ **production de boissons diverses non alcoolisées.**
- ✓ **beurrerie.**
- ✓ **Huilerie et raffinage d'huiles d'origine végétale.**
- ✓ **Production d'eau minérale.**

- ✓ **Fabrication de margarine.**

- ✓ **Sucrierie et raffinerie.**

- ✓ **Fabrication d'emballages en plastiques.**

-8/Cevital a été crée depuis 25ans.

9/ L'effectif : 3726.

10/ Oui, ces dernière années notre entreprise conclu des conventions relative a l'innovation, des conventions pour les universités, pas d'accompagnement.

11/Oui, on consulte nos clients.

12/Oui il existe une forte concurrence dans l'agro-alimentaire (vivre un marché très concurrentielle).

13/ Oui, on a amélioré les produits concernant la margarine et aussi, en 2021, lancement d'un nouveau beurre de marque délice.

14/ Oui, on a conquis le marché export (exportation).

15/ L'objectif d'innover :

- ✓ **Elargie le portefeuille produits.**
- ✓ **la rentabilité.**
- ✓ **Optimisation des lignes de production.**
- ✓ **Répondre à des besoins des consommateurs (exprimés et latents).**
- ✓ **Pérennité de l'entreprise.**

16/Oui, on travaille sur le repositionnement de produit (Ex : margarine de table FLEURIAL) ; une margarine allégée (santé).

17/ Les principales sources d'information pour nos innovation sur la margarine :

- ✓ Bureau d'étude
- ✓ Des sorties terrain et questionnaires de satisfaction
- ✓ Articles scientifiques.
- ✓ Sites internet scientifique.

18/Les factures qui freinent l'innovation :

- ✓ Obstacles financiers.
- ✓ Installation industrielle.
- ✓ Changements de la réglementation.
- ✓ Manque de technicité.

19/Les innovations élaborées concernant la margarine : ont suivies le processus d'innovation.

20/La décision de lancement de nouveau produit margarine (processus) :

- ✓ la direction générale
- ✓ Toutes les parties prenantes.

21/Les innovations qui ont été introduites dans la margarine et aux quelles, les volumes des ventes et les parts du marché ayant augmenté : repositionnement de la margarine de table (FLEURIAL) sur le marché.

22/Oui, il a une différence entre nos produits margarine et celle des concurrents.

23/Les types des marchés qui nous fréquentons avec les margarines : sont les marchés locaux (national), et les marchés export (international).

24/ Oui, il existe dans notre entreprise une structure R&D et d'un laboratoire d'analyse.

25/Oui, durant ces dernières années notre entreprise introduit des nouveaux produits margarine à l'international : une graisse végétale spéciale friture (CEVI-R60).

26/ Oui, notre produit margarine spécifique est différent des autres concurrents ; on utilise des huiles inter estérifiées et pas les huiles hydrogénées.

B/Résultats d'innovation (position au marché) :

1/ Nos résultats obtenus après le lancement de notre produit margarine : un résultat positif, part marché augmentée.

2/ Nos résultats aboutis : sont pas vraiment a 100% des résultats souhaités.

3/Oui, la commercialisation de la margarine a donné un avantage concurrentiel pour notre entreprise ; parce qu'on facilite les tâches pour les commerçants et les grossistes.

4/ Le taux de réussite provenant de la vente de margarine : c'est 20%de chiffre d'affaire.

Liste de illustrations

Liste des figures

Figure n01 : la margarine feuilletage la parisienne.

Figure n02: semen medina 500g,900g, 1.8kg.

Figure n03 : la margarine FLEURIAL plaquette 250g

Figure n04 : la margarine FLEURIAL barquette 250g, 500g

Figure n05 : la margarine FLEURIAL new barquette 250g, 500g.

Figure n06 : le beurre délice 250g.

Figure n07 : Le réseau de production-distribution de l'entreprise Cevital sur le territoire national.

Figure n08 : la part de CEVITAL dans le marché margarine par rapport aux concurrents.

Figure n09 : la part de la margarine représenter dans le chiffre d'affaires de l'entreprise cevital par rapport aux autres produits.

Figure n10 : tableau des ventes des produits margarine de CEVITAL de l'année 2014 jusqu'au 2022.

Liste des tableaux

Tableau n01 : la distinction entre innovation, invention, découvert, créativité.

Tableau02 : Les marques des produits margarines de CEVITAL .

Tableau03 : les ventes des produits margarine de CEVITAL de l'année 2014 jusqu'au 2022.

Table des matières

Page de garde

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Introduction générale...1

Chapitre 01 : Généralités sur innovation.

Introduction.....6

Section 01 : Définitions et objectifs de l'innovation

1.1. Définition de l'innovation7

1.1.2. La distinction conceptuelle des notions relative à l'innovation7

1.1.3. Les objectifs de l'innovation9

Section 02 : la typologie de l'innovation.

2.1. Typologies selon l'objet10

2.2. Typologies selon le degré de nouveauté11

2.3. Typologies suivant la nature12

Section 03 : les étapes et les obstacles de processus d'innovation

3.1. Les étapes du processus d'innovation13

3.2. Les obstacles (freins) de processus d'innovation.....15

3.2.1. Freins individuel.....15

3.2.2. Freins collective.....16

Conclusion.....18

Chapitre 02 : Généralité sur la stratégie de différenciation.

Introduction.....	20
Section 01 : définitions et avantages de la stratégie de différenciation	
1.1. Définition de la stratégie de différenciation.....	21
1.1.1. Définition de la stratégie.....	21
1.1.2. Définition de la différenciation	21
1.1.3. Définition de la stratégie de différenciation	21
1.2. les avantages de la stratégie de différenciation	22
Section 02 : les différents types de la stratégie de différenciation	
2.1. Les types de la stratégie de différenciation	23
2.2. Autres types de différenciation.....	23
Section 03 : les moyens pour la mise en œuvre d'une stratégie de différenciation	
3.1. En termes de compétences et de ressources.....	26
3.2. En termes d'organisation	28
Section 04 : Impact de l'innovation sur la stratégie de différenciation	
4.1. Le lien entre stratégie de l'entreprise et l'innovation.....	30
4.2. Impact de l'innovation sur la stratégie de différenciation.....	30
Conclusion.....	32
Chapitre 03 : analyse des liens entre le processus d'innovation et la stratégie de différenciation cas de cevital.	
Introduction	33
Section 01 : Présentation de l'entreprise SPA CEVITAL	
1.1. Missions et objectifs.....	34
1.2. Les activités de groupe CEVITAL.....	34
1.3. Les clients de groupe CEVITAL	40
1.4. La structure organisationnelle de Cevital	40
Section 02 : le processus d'innovation des produits margarine au sein de CEVITAL	

2.1 Innovation des produits margarine au sein de l'entreprise CEVITAL.....	42
2.1.1. Les innovations incrémental.....	43
2.1.2. Les innovation radicales	46
2.2. Le processus du développement des nouveaux produits margarine par l'entreprise CEVITAL.....	46
2.3. Les facteurs freinant le processus d'innovation de produit margarine au sein de l'entreprise CEVITAL.....	48
Section 03 : la stratégie de différenciation de produit margarine au sein de l'entreprise cevital.	
3.1. Analyse de la stratégie de différenciation de produit margarine de cevital.....	49
3.2. La stratégie de différenciation de produit margarine au sein de l'entreprise cevital.....	49
3.2.1. Les orientations de la gamme des produits margarine de cevital	49
3.2.2. La disponibilité des produits margarine sur le marché.....	50
3.3. Les parts du marché acquérir par cevital concernant le produit margarine par rapport aux concurrents et le chiffre d'affaire représenté par ce produit dans le chiffre d'affaire de l'entreprise.	
3.3.1. La part de marché acquérir par cevital concernant les produit margarine par rapport aux concurrents.....	52
3.3.2. La part de chiffre d'affaire représenté par les margarines dans le chiffre d'affaire de l'entreprise.....	53
3.4. Analyse des ventes de produit margarine de cevital.....	54
Conclusion.....	55
Conclusion générale	58

Bibliographie

Annexes

Listes d'illustrations

Table des matières

Résumé

Résumé

L'objet de notre travail est d'étudier la relation entre l'innovation et la stratégie de différenciation dans un marché concurrentiel et découvrir comment le processus d'innovation contribue dans la stratégie de différenciation de l'entreprise. Et pour répondre à cette problématique, nous avons effectué un stage pratique dans l'entreprise cevital et nous avons traité l'innovation sur le produit margarine. Nous avons suivi une recherche méthodologique portée sur un entretien avec les responsables des différents services de l'entreprise SPA CEVITAL (service commercial, marketing, production, R&D et distribution ...), qui ayant l'information et expérience dans le domaine. D'après le stage pratique nous avons conclu que l'entreprise cevital à innover dans produits margarinerie et grâce à ses innovations elle à différencier par rapport aux concurrents et réussi d'avoir une part important sur le marché.

Mot clés : innovation, processus, stratégie de différenciation, concurrence.

Abstract

The purpose of our work is to study the relationship between innovation and differentiation strategy in a competitive market and to have how the innovation process contributes to the company's differentiation strategy. And to answer this problem, we followed a methodological research focused on an interview with the managers of the various departments of the Spa Cevital company (sales department marketing, production, research and development, and distribution ...), having the information and experience in the field. From the practical training we concluded that the company Cevital to innovate in margarine products and thanks to its innovations it has differentiated itself from the competitors and succeeded in having an important share on the market.

Keywords: innovation, process, differentiation strategy, competition.

ملخص

الغرض من عملنا هو دراسة العلاقة بين إستراتيجية الابتكار والتمايز في السوق التنافسي ومعرفة كيفية مساهمة عملية الابتكار في إستراتيجية التمايز الخاصة بالشركة. ولإجابة على هذه المشكلة، اتبعنا بحثاً منهجياً يركز على مقابلة مع مديري الأقسام المختلفة لشركة سيفيتال (قسم مبيعات التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، التوزيع، الخ)، الذين لديهم المعلومات وخبرة في المجال. من التدريب العملي استخلصنا إلى أن شركة سيفيتال تبتكر منتجات المارجرين وبفضل ابتكاراتها تميزت عن المنافسين ونجحت في الحصول على حصة مهمة في السوق.

الكلمات المفتاحية: ابتكار، عملية، إستراتيجية تفاضلية، منافسة.