

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES GESTION.**

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management

Thème

Le management de l'innovation au sein des entreprises

Le cas de CEVITAL Agro-industrie

Réalisé par :

Encadreur : M^{er} AMALOU A.

1- MEZIANI Anissa

2- IKNI Nadjette

Membres du Jury

- Mr SADOUM
- Mme BOUDACHE.S

Session : Juin 2018

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES GESTION.**

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management

Thème

Le management de l'innovation au sein des entreprises

Le cas de CEVITAL Agro-industrie

Réalisé par :

1- MeziantAnissa

2- Ikni Nadjette

Encadreur : M^{er} Amalou A.

Membre du Jury

M^{er}

M^{er}

Juin 2018

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

***Aux deux êtres qui me sont les plus chers que tout le reste dans ce monde
et qui ont sacrifié toutes leurs forces pour assurer ma réussite dans mes
études, ma douce et précieuse mère et mon très cher père ;***

A ma très chère sœur : Selma ;

A toute ma famille ;

A tous mes ami(e)s ;

A ma chère binôme : Nadjetteet toute sa famille

Anissa

Dédicaces

Je dédie ce travail :

***Aux deux êtres qui me sont les plus chers que tout le reste dans ce monde
et qui ont sacrifié toutes leurs forces pour assurer ma réussite dans mes
études, ma douce et précieuse mère et mon très cher père ;***

A mes très chers frères : Samir, Sofiane, Djamel, Sadek ;

A ma très chère sœur : Taklit ;

A mon très cher fiancé : khirreddine ;

A toute ma famille ;

A tous mes ami(e)s ;

A ma chère binôme : Anissa et toute sa famille

Nadjette

Remerciements

Nous tenons à remercier en tout premier lieu, le bon dieu de tout Puissant de nous avoir donné la volonté, courage et la puissance pour élaborer ce modeste travail;

Nous exprimons également notre gratitude à notre encadreur, MrAmalou A., pour son aide précieux, ses conseils et son grande contribution à ce travail ;

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de l'entreprise CEVITAL. Notre encadreur Mr Medjahad A., de manière exceptionnelle, qui nous a été d'une aide très précieuse durant toute la durée de notre stage au sein de l'entreprise

Aussi, nous tenons à remercier les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail ;

Nous remercions vivement l'ensemble des enseignants du département sciences commerciales de l'université Abderrahmane Mira Bejaia et surtout ceux qui ont été nos enseignants durant notre cursus universitaire.

Enfin, nous remercions tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail, notamment nos familles et nos amis.

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Aspects théoriques sur l'innovation.....	4
Section 1 : Généralité sur l'innovation.....	5
Section 2 : Le processus de l'innovation.....	18
Section 3 : Les enjeux, les mesures et les risques de l'innovation.....	25
Chapitre II : Le management de l'innovation.....	30
Section 1 : Analyse conceptuel.....	31
Section 2 : Les impacts du management de l'innovation sur les entreprises.....	40
Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro- industrie de Bejaia.....	46
Section 1 : Présentation de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia.....	47
Section 2 : Présentation de la démarche méthodologique et l'analyse des résultats.....	59
Conclusion générale.....	70
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

La liste des figures

Numéro	Titre	Page
Figure N°1	Les cycles de vie de la technologie	12
Figure N°2	Le modèle séquentiel	22
Figure N°3	Le processus tourbillonnaire	23
Figure N°4	Les liens entre recherche, développement et innovation	35
Figure N°5	Le management de l'innovation	37
Figure N°6	Le cycle vertueux du progrès technique	41

La liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
Tableau N°1	Fiche technique de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie	48
Tableau N°2	L'évolution du CA en valeur de 2015 à 2017	49
Tableau N°3	Capacité de productions par gamme de produits de CEVITAL	60
Tableau N°4	Les ventes de l'entreprise CEVITAL dans le marché national pour les années 2015-2016-2017	61
Tableau N°5	Les ventes dans le marché international par année 2015-2016-2017	62
Tableau N°6	Le totale des ventes en volumes (Tonne) par pays durant l'année 2015-2016-2017	63
Tableau N°7	Tableau de bord des projets d'innovation	67
Tableau N°8	Les parts du marché de l'entreprise CEVITAL au niveau national (%)	69

La liste des graphes

Numéro	Titre	Page
Graphe N°1	L'évolution du CA en valeur par année durant la période 2015 à 2017	49
Graphe N°2	Les ventes dans le marché national par année 2015-2016-2017	61
Graphe N°3	Totale des ventes en volumes (Tonne) par pays durant l'année 2015-2016-2017	63

Introduction générale

Introduction générale

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de leur environnement, les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation qui est essentielle pour assurer leur croissance. En effet, grâce à l'innovation, les entreprises peuvent développer leurs compétitivités.

La multiplication des travaux de recherche sur l'analyse des mécanismes de l'innovation doivent s'inscrire dans le programme de recherche des théoriciens qui travaillent dans ce contexte. Le premier qui a entamé le thème d'innovation est J.Schumpeter. Ce dernier considère l'innovation comme « l'introduction réussie sur le marché d'un nouveau produit, d'un nouveau processus ou d'un nouveau modèle d'organisation »¹. L'innovation dans le sens de Schumpeter consiste à réaliser de nouvelles combinaisons : fabriquer un nouveau produit, introduire une nouvelle méthode de production, ouvrir un nouveau marché, conquérir une nouvelle source de matières premières ou réaliser une nouvelle organisation. L'entreprise innovante est une entreprise performante dans la mesure où l'innovation lui permet de différencier ses produits par rapport à ceux de la concurrence, et de bénéficier d'un monopole temporaire sur le procédé ou le produit nouveau.

L'innovation est devenue un facteur important dans la stratégie de l'entreprise, elle se focalise initialement sur la gestion de la « recherche et développement », afin d'acquérir des connaissances, pour développer les compétences nécessaires à la réalisation de ses projets d'innovations.

Cela permet à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle sur le marché, d'augmenter sa productivité, grâce à la d'améliorer la qualité de ses produits et grâce de développer des compétences clés.

Les entreprises algériennes aujourd'hui sont soumises à l'impératif de l'innovation, surtout dans le contexte actuel où l'économie nationale subit une forte pression d'ouverture à la concurrence internationale. Dans ce contexte mondial particulier où

¹BERTRAND B. L'innovation créatrice, Edition Economica, Paris, 2002, P. 6.

Introduction générale

l'innovation constitue un facteur clé de la croissance d'une part, un facteur essentiel de la compétitivité et le développement des pays, des industries et des entreprises d'autre part. Nous constatons que l'Algérie occupe la 108ème position, dans le lot des 127 pays, selon, le classement réalisé par l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle pour l'année 2017². L'état de l'innovation en Algérie peut s'expliquer par les ressources financières qui sont limitées pour financer les efforts de recherche et développement et le manque de maîtrise des technologies et des nouveaux savoirs pour soutenir le processus d'innovation, malgré ce constat, il y a eu quand même beaucoup de réussites dans le domaine de l'innovation réalisée par des entreprises (Saidal, Sonatrach, Cevital, ... etc.).

Nous constatons que l'innovation est une dimension stratégique, elle détermine la capacité de l'organisation à surpasser ses concurrents et à maintenir sa place dans les marchés locaux, régionaux et internationaux³. Pour cela, l'innovation permet à l'entreprise de déjouer les menaces en les transformant en opportunités, et permet aussi de maintenir et d'élever la compétitivité des entreprises⁴.

Notre cas pratique porte sur l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, qui est le plus grand complexe privé en Algérie, qui constitue un pôle de développement d'industrie de Bejaia, notre objectif est d'étudier le management d'innovation au sein de l'entreprise afin de répondre à la question principale à savoir **comment l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia gère-t-elle le processus de l'innovation d'un produit?**

Pour répondre à notre question principale, un certain nombre de questions nécessite d'être posées :

- Quelles sont les différentes étapes de processus d'innovation suivis par CEVITAL?
- Quel est le rôle de processus d'innovation sur l'entreprise de CEVITAL?

Pour répondre à la question de départ, nous allons retenir les hypothèses suivantes :

²[http://www.bourse-dz.com/indice-de-linnovation-lalgerie-en-bas-du-tableau-de-la-creation\(28-04-2018\)](http://www.bourse-dz.com/indice-de-linnovation-lalgerie-en-bas-du-tableau-de-la-creation(28-04-2018))

³Boly V. Ingénierie de l'innovation, organisation et méthodologie des entreprises innovantes, éditions LAVOISIER, 2004, P. 21.

⁴Richard S. et Stevens E. Management de l'innovation, édition DUNOD, Paris, 2007, P. 45.

Introduction générale

Hypothèse 1: l'innovation permet d'offrir des produits à des coûts inférieurs à ceux de la concurrence et bénéficier ainsi d'un avantage compétitif.

Hypothèse 2: CEVITAL accorde des efforts importants en termes d'innover ses produits en vue de répondre aux changements des besoins des consommateurs et d'accroître sa performance.

La méthodologie suivie pour traiter notre problématique et vérifier nos hypothèses est la suivante : Au premier lieu, nous avons procédé à une synthèse de la littérature en portant sur les aspects théoriques relatifs liés au sujet étudié. Ensuite, nous avons mené une étude empirique où nous avons effectué un stage pratique au niveau de l'entreprise CEVITAL unité agro-alimentaire de Bejaia en y essayant de collecter les données nécessaires et de créer d'information sur le terrain.

Pour mener à bien ce travail, nous allons structurer ce mémoire en trois chapitres : le premier évoquera le cadre théorique de l'innovation, ses différentes typologies et modèles, le second chapitre sera consacré au management de l'innovation en démontrant la relation entre l'innovation et le management des connaissances et des compétences et les impacts de l'innovation sur la performance des entreprises et le dernier chapitre abordera le management de l'innovation auprès de CEVITAL Agro-industrie de Bejaia.

Chapitre I

Aspects théoriques de l'innovation

Chapitre I. Aspects théoriques sur l'innovation

Introduction

Dans ce présent chapitre, nous allons aborder dans un premier temps un certain nombre de notion théorique portant sur le concept de l'innovation (section1), en suite nous allons traiter le processus de l'innovation (section 2). Enfin, nous mettons l'accent sur les enjeux, les mesures et les risques (section 3).

Section 1 : Généralité sur l'innovation

L'innovation est un concept qui peut être appréhendé de plusieurs manières mais dont le sens commun et celui d'apporter de la nouveauté. Au delà de la diversité de la littérature ayant traité le thème de l'innovation, il faut retenir que l'innovation n'est pas une fin en soi mais elle est produite dans le but d'une amélioration de la production. Innover est une solution à la situation de concurrence soutenue en apportant aux entreprises des avantages compétitifs, par rapport à leurs concurrents.

Dans cette section, nous allons aborder en premier lieu les différents sens du concept d'innovation, ensuite les caractéristiques, les objectifs et enfin les différents types de l'innovation.

1.1. Notion de l'innovation

Le mot innovation vient du latin innovatus, qui signifie « changer ou rénover »⁵.

Cette définition permet deux interprétations différentes :

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

⁵<http://www.etymonline.com> (03-04-2018)

Chapitre I: Aspects théoriques de l'innovation

Dans les conditions particulières d'une entreprise, la première notion, est liée aux différents types de réactions et d'adaptation aux fluctuations d'un marché, à l'influence d'une nouvelle technologie, à la mise en place d'un système d'amélioration continue.

1.1.1. Définitions du concept innovation

L'innovation est un concept relativement ancien formalisé pour la première fois par J. Schumpeter. Cet auteur définit l'innovation comme « l'introduction réussie sur le marché d'un produit nouveau, d'un nouveau processus de fabrication ou encore d'une nouvelle forme organisationnelle d'entreprise »⁶.

L'innovation est défini comme suite : « innover, c'est mettre sur le marché un nouveau produit ou un produit qui a des propriétés nouvelles, c'est aussi introduire un nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle organisation dans l'entreprise. Mais ces trois formes d'innovation sont liées ; chacune entraîne les deux autres »⁷.

Il est aussi défini comme « l'innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail, ou les relations extérieures »⁸.

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

1.1.2. Distinction entre innovation et invention

Dans leurs tentatives de définition du concept de l'innovation, de nombreux auteurs soulignent la différence qui peut exister entre innovation et invention.

L'invention correspond à la conception d'une idée et les moyens et les appareils par lesquels un résultat est obtenu à partir de cette idée. Par extension, elle correspond à

⁶BERTRAND B. Op.cit., P. 170.

⁷BELLON B. L'innovation créatrice, Edition ECONOMICA, Paris, 2002, P. 3.

⁸ Manuel d'Oslo, 3ème édition, OCDE, 2005, P. 9.

Chapitre I: Aspects théoriques de l'innovation

l'acte d'inventer ou de créer un produit réel. L'invention est liée à deux facteurs : d'une part au caractère d'originalité d'une activité de l'esprit, et d'autre part à la possibilité de réalisation, c'est-à-dire la possibilité d'agir sur le monde extérieur.

L'innovation représente l'intégration des inventions disponibles dans des produits et de procédés commercialement réalisables et aussi la transformation d'une idée ou d'une invention, qui n'émerge pas spontanément, mais résulte d'un processus complexe. Ce processus est constitué de nombreuses activités (recherche et développement, marketing,...) réalisées grâce à de multiples moyens (groupe d'acteurs pluridisciplinaires, outils et méthodes d'analyse de conception, de simulation,...).

Alors les innovations proviennent d'inventions mais toutes les inventions ne sont pas des innovations.

1.2. Les caractéristiques, les objectifs et les fonctions de l'innovation

1.2.1. Les caractéristiques de l'innovation

Il existe cinq caractéristiques de l'innovation⁹ qui sont :

L'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la possibilité d'essai et le caractère d'observabilité.

- L'avantage relatif : il correspond à la différence de valeur perçue par les individus entre la nouvelle innovation et l'ancienne, qu'elle remplace, ou entre la situation nouvelle découlant de l'adoption de l'innovation et l'ancienne. Cet avantage peut être exprimé en termes de rentabilité, de prestige social.
- La compatibilité : elle désigne le degré perçue de compatibilité de l'innovation avec les valeurs, les expériences passées et les besoins de l'adoption potentiel. Plus l'idée n'est incompatible avec les valeurs et les normes d'un système social, plus son adoption par les membres est moins reproduite.
- La complexité : elle fait référence à la difficulté perçue de comprendre les principes, le fonctionnement et l'utilisation de l'innovation.

⁹Rogers E.M. Diffusion of innovations, the free press, 4th edition, New York, 1995, P.112.

Chapitre I: Aspects théoriques de l'innovation

- La possibilité d'essai d'une innovation : elle représente la facilité avec laquelle l'innovation peut être utilisée à faible échelle ou sur un petit périmètre avant de devoir être adoptée complètement.
- L'observabilité : elle correspond à la possibilité pour les adoptants potentiels d'observer les effets de l'innovation. Plus les effets d'une innovation sont visibles et communicable d'un individu à l'autre, plus l'innovation se diffuse de manière rapide.

1.2.2. 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 davantage de valeur pour la clientèle. L'innovation n'est pas une finalité mais un moyen de différenciation avec la concurrence existante¹⁰, en général plusieurs objectifs sont trace :

- apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise ;
- remplacer les produits qui sont retirés des circuits commerciaux ;
- augmenter et maintenir la part de marché ;
- ouvrir et adapter de nouveaux marchés ;
- améliorer la qualité des biens et des services ;
- fidéliser les clients et en attirer de nouveaux ;
- gagner des parts de marchés.

1.2.3. Les fonctions de l'innovation

Les quatre fonctions de l'innovation sont :

Facilitateur : Le produit apporte une facilité accrue dans la réalisation d'une tâche ou d'une opération.

Simplificateur : Le produit nouveau permet de réduire la suite des opérations constituant un service donné.

¹⁰BLANCO S. et LELOARNES S. Management de l'innovation, Editions Pearson Education, Paris, 2009, P. 12.

Chapitre I: Aspects théoriques de l'innovation

Améliorateur : Le produit contribue à perfectionner le service rendu par un produit déjà existant.

Accélérateur : Le produit ne simplifie pas les opérations nécessaires à l'accomplissement d'une tâche donnée mais modifie le déroulement et le contenu de ces opérations élémentaires pour rendre le même service mais beaucoup plus rapidement.

1.3. Lestypologies de l'innovation

L'innovation correspond à une activité de création ou d'amélioration d'un produit ou d'un procédé dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel. Trois grandes typologies sont couramment développées dans les manuels de l'économie de l'innovation : l'innovation de produit et l'innovation de procédé, l'innovation marketing et l'innovation organisationnelle, l'innovation radicale et l'innovation incrémentale¹¹.

1.3.1. L'innovation de produit et l'innovation de procédé

L'innovation de produit consiste à offrir un produit nouveau (ou un service) présentant au moins une nouveauté par rapport aux offres existantes, c'est-à-dire d'apporter une modification du contenu technologique et perçu comme tel par le marché.

Ce type d'innovations peut faire intervenir de nouvelles connaissances ou technologies. Il peut également s'appuyer sur de nouvelles utilisations ou combinaisons de connaissances ou de technologies déjà existantes. Exemple le cas de développement d'un vaccin.

L'innovation de procédé concerne essentiellement la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle, ou sensiblement améliorée. Les méthodes peuvent impliquer des modifications portant sur l'organisation de la production, pour diminuer les coûts unitaires de production ou de distribution et sur l'amélioration de la qualité. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel ou le logiciel. Exemple le cas de valorisation de l'utilisation des fourrages dans la production de lait.

¹¹R. SOPRANOT et E. STEVEN, « Management de l'innovation », Ed.Dunod, Paris, 2007, P.19.

Chapitre I: Aspects théoriques de l'innovation

1.3.2. L'innovation marketing et l'innovation organisationnelle

Trop limitatives pour circonscrire toutes les réalités révélées par le terme, d'autres types d'innovation vont apparaître comme l'innovation marketing et l'innovation organisationnelle.

Les innovations de marketing correspondent à la mise en œuvre de concepts ou de méthodes de vente nouveaux ou modifiés de manière significatives afin d'améliorer les qualités des produits ou de l'offre des prestations ou pour entrer sur de nouveaux marchés.

Les innovations de commercialisations sont orientées vers les clients et le marché, elles visent alors à améliorer les ventes et la part de marché. Exemple le cas de changement de forme et d'aspect de l'emballage d'un produit.

L'innovation organisationnelle : Il s'agit d'une innovation interne à l'entreprise. Ce type d'innovations se caractérise sous la forme de création d'un nouveau mode de production (une nouvelle machine plus performante) ou d'une nouvelle façon d'organiser la production (mise en place de la flexibilité).

Elle peut avoir pour but d'améliorer les performances d'une entreprise en réduisant les coûts administratifs ou de transaction, en améliorant le niveau de satisfaction au travail, en accédant à des biens non marchands ou en réduisant les coûts des approvisionnements. Ainsi, elle forme une des facettes de l'innovation de procédé. Exemple le cas de développement de nouvelles formes de collaboration avec des organismes de recherche ou des clients.

1.3.3. L'innovation radicale et l'innovation incrémentale

Ces deux types d'innovation se basent essentiellement sur le degré d'intensité de l'innovation, cela peut s'expliquer par l'intensité de la nouveauté, de l'utilité de l'innovation.

Chapitre I: Aspects théoriques de l'innovation

L'innovation radicale ou de rupture modifie profondément les références habituelles¹² concernant les prestations du produit ou leur coût par exemple le remplacement du coton par le nylon, l'invention des composants électroniques, mais aussi l'achat d'une machine ou le changement dans l'organisation d'un système de vente ou de la circulation interne de l'information, sont souvent un caractère radical¹³. Il s'agit de rupture qui modifie non seulement immédiatement un but explicite, mais de proche en proche, la totalité des dimensions de l'organisation de la production. Ces changements radicaux ne surviennent que de façon discontinue, et leur diffusion a des effets cycliques¹⁴. Ce type d'innovation modifie complètement les usages d'une technique ou introduit une technologie qui bouleverse les habitudes sociales de façon radical (voir la figure 01).

L'innovation incrémentale (progressive) entraîne une amélioration progressive des prestations ou des coûts et n'exige pas un savoir-faire nouveau¹⁵, cela veut dire qu'elle se base sur du nouveau pour l'organisation des améliorations mineurs qui considère son adoption et met l'accent sur les économies d'échelle et les développements.

Alors les innovations incrémentales sont caractérisées par des changements plus limités, soit sur l'axe des clients –comme dans le cas des repositionnements de gamme – soit sur l'axe des procédés – l'adoption d'une nouvelle chaîne de fabrication automatisée pour produire une existante à moindre coûts¹⁶.

¹²Broustail J. et Fréry F. Le management stratégique de l'innovation, coll. Précis, Gestion, édition Dalloz, 1993, P. 173.

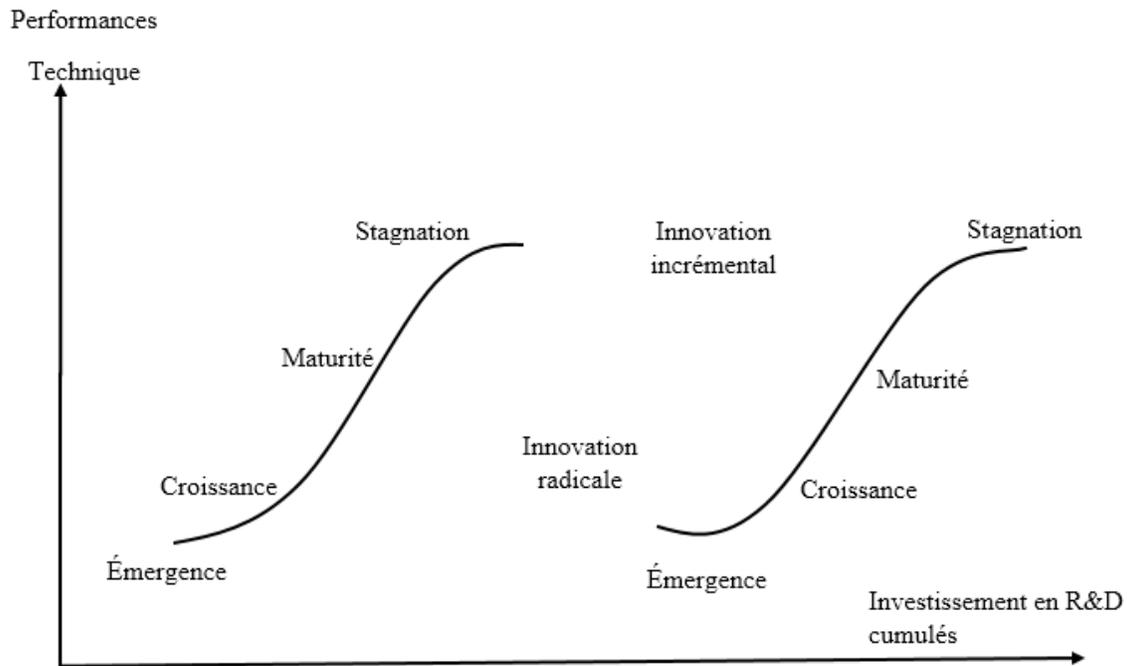
¹³ Bellon B. L'innovation créatrice, édition Economica, 2002, P. 72.

¹⁴Richard S. et Stevens E. op. cit., P. 10.

¹⁵Uzunidis D. L'innovation et l'économie contemporaines, édition De Boeck, 2004, P. 116.

¹⁶Richard S. et Stevens E. op. cit., P. 11.

Figure n°01 : Les cycles de vie de la technologie



Source : LOILIER T. et TELLIER A. Gestion de l'innovation : décider, mettre en œuvre, diffuser, éditions Management, Paris, 1999, P.20.

D'après la figure ci-dessus nous constatons qu'un cycle de vie de la technologie contient les phases suivantes: La phase de l'émergence de la nouvelle technologie, la phase de croissance de la technologie, la phase de maturité et la phase de déclin.

➤ **La phase de l'émergence de la nouvelle technologie**

Elle correspond au développement d'une nouvelle technologie, par le recours à de nombreux essais erreurs de la part des développeurs, visant la compréhension et la maîtrise de la technologie en question.

➤ **La phase de croissance de la technologie**

C'est la mise en œuvre sur le marché des nouveaux produits développés. Il s'agit d'une technologie clé à cause de sa maîtrise limitée par quelque acteur.

➤ **La phase de maturité**

Dans cette phase, la technologie commence à être adoptée progressivement par la majorité des acteurs et elle devient nécessaire l'activité de l'entreprise.

Chapitre I: Aspects théoriques de l'innovation

➤ La phase de déclin

Dans cette phase, deviens de plus en plus couteuse et touche à sa fin. Donc, le déclin commerce de l'ancienne technologie ou une nouvelle courbe est lancée pour représenter un produit innovant qui va remplacer l'ancien et ce dernier est en voie d'extinction, c'est-à-dire à chaque fois qu'une technologie disparaît sur le marché, une nouvelle plus permanente la remplace.

1.4. Les approches théoriques de l'innovation

L'évolution historique des progrès techniques est passée par plusieurs périodes qui sont marquées dans les différentes approches économiques d'innovation accompagnées avec la recherche et développement.

1.4.1. L'école classique

L'origine des progrès techniques revient au moyen âge où la préoccupation des gens a été avant tout religieuse¹⁷.

Dans la « Richesse des Nations », la division accrue du travail est source de productivité notamment parce qu'elle permet l'usage des machines. Pour lui l'innovation technologique est en réalité induite par le savoir-faire des ouvriers et par le travail des "savants ou théoriciens". Qui pousse l'entrepreneur à développer la division du travail et la spécialisation, et par là, le progrès technique. L'idée que la division du travail est limitée par l'étendue du marché, signifie en réalité que c'est l'extension du marché qui autorise et rend nécessaire la spécialisation et la division du travail.

Ce modèle smithien d'innovation jette les fondations d'une approche de la croissance. Il perçoit l'importance du travail de recherche et d'ingénierie, des travailleurs de la connaissance.

Plusieurs configurations d'inventions que Schumpeter reprendra ensuite : fabrication d'un nouveau bien, introduction d'une méthode de production inédite, ouverture d'un nouveau débouché, réalisation d'une nouvelle organisation.

L'innovation qu'il a en vue concerne la mécanisation du travail. Bien qu'elle augmente le profit de l'entrepreneur, elle peut diminuer le fonds salarial et le chômage technologique

¹⁷Uzunidis D. op. cit., P.22.

Chapitre I: Aspects théoriques de l'innovation

s'installe. Perspective d'un biais de long terme du progrès technique, celle-ci annonce également la problématique du chômage technologique, développée par S. de Sismondi, critiquée par Malthus puis reprise par Marx dans *Le Capital*.

1.4.2. L'école néoclassique

Cette approche voit l'entreprise comme un ensemble de relations de marché définie par trois éléments : le chef d'entreprise rationnel qui est le seul décideur, une fonction de production qui retrace les contraintes technico-économiques et l'objectif ; un comportement rationnel qui cherche à maximiser le profit en optimisant l'allocation des ressources¹⁸.

Après les intuitions des grands auteurs classiques, la théorie économique affronte deux questions centrales sans toutefois proposer véritablement de nouveaux cadres théoriques : les relations des innovations et de l'emploi, et la définition de la neutralité du changement technique.

L'hypothèse de cette approche est que la technologie est parfaitement définie et spécifiée dès sa première apparition. Dans ce cadre, le modèle rejette l'idée même d'une organisation productive, capable de générer les conditions d'un changement technologique, conduisant à une rupture nette dans les pratiques productives et commerciales¹⁹. Ce qui veut dire que la technologie est conçue entièrement hors de la sphère économique. Elle est de ce fait adoptée telle dans l'économie.

Lorsque des vagues d'innovations sont systématiquement incorporées dans le processus de production, le thème du progrès technique et de l'emploi récurrent dans la pensée économique du 19^{ème} siècle, trouve aujourd'hui un nouvel écho avec la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Dans les premières décennies du 20^{ème} siècle la théorie économique s'intéresse au progrès technique, c'est-à-dire aux effets des innovations et de leur diffusion sur la

¹⁸ANGELIER J. P. *Economie industrielle ; élément de méthode*, Edition OPU, 1991, P. 16.

¹⁹AMENDOLA M. et GAFFARD J. L. *la dynamique économique de l'innovation*, Edition Economica, Paris, 1988, P. 4.

Chapitre I: Aspects théoriques de l'innovation

structure de la production. D'où la définition de critères de neutralité du progrès technique.

La neutralité est généralement appréciée en termes de répartition macroéconomique des revenus : le progrès technique est neutre lorsqu'il laisse inchangé le rapport des profits aux salaires en d'autres termes, le partage de la valeur ajoutée.

1.4.3. Approche schumpetérienne

Dans son ouvrage de, « The Theory of Economic Development », J.schumpeter²⁰ souligne le rôle des entrepreneurs qui exécutent de nouvelles combinaisons. Il donne, toutefois, une définition très large de l'entreprise, des financiers, des techniciens, des spécialistes du droit financier, sont aussi des entrepreneurs.

Le premier modèle d'innovation est la boîte noire qui considère l'innovation comme étant un résultat et un processus qui reliant entre l'invention et l'innovation.Ce processus fait appelle à deux approches à savoir :

- La premier est la « science push » initiée par Schumpeter qui voit que l'innovation est poussée par la science, elle réside dans la transformation de la technologie permettant le fonctionnement de l'ensemble. Pour innover, l'entreprise doit suivre le changement de son environnement technologique de façon à tirer les opportunités de développement et que le progrès technique est une entité exogène.
- La deuxième est la « demande pull » initiée par Schmokler²¹. Cette approche voit que la demande incite et explique l'innovation qui est identifiée par le marketing des besoins et des attentes des clients. Cette perceptible du marché sur le produit où le service étend le champ de l'innovateur, tout en formalisant et en mesurant les réactions du client face aux propositions faites sur les nouvelles attributions du produit²².

²⁰SCHUMPETER J. Théorie de l'évolution économique, 1912, P. 69.

²¹CHOUTEAM M. et VIEVARD L. L'innovation, un processus a décrypté, millénaire(le centre ressources prospective du grand Lyon), 2007, P. 10.

²²Richard S. et Stevens E. op. Cit., P. 11-12.

Chapitre I: Aspects théoriques de l'innovation

1.4.4. La théorie standard

Dans la microéconomie standard, le comportement d'innovation est réglé par des questions d'incitations. Une firme sera incitée à investir en R&D si l'innovation qui en résulte occasionne une baisse des coûts supérieure au surcroît de coûts dus aux dépenses de recherche que la firme doit supporter. Une autre forme d'incitations provient de l'avantage stratégique que la firme innovante possède sur ses rivales.

Le modèle de course au brevet constitue un cadre général permettant de traiter les questions d'incitations à l'innovation, en prenant explicitement en compte les questions de compétition entre les firmes.

Le processus de compétition qui a pour but de s'accaparer la rente va dépendre de la valeur de l'innovation, pour la firme innovante, de la technologie de R&D, des caractéristiques des jeux dynamiques.

1.4.5. L'approche évolutionniste

La théorie évolutionniste laisse une place centrale, elle considère que le changement technologique est endogène et qu'il se fait par apprentissage notamment le long du sentier de dépendance. Cependant, il peut également connaître des ruptures.

Tout l'enjeu consiste à trouver un équilibre entre la nécessité de s'appuyer sur des routines et le besoin de changement qui pourrait être inhibé par les routines. Plusieurs éléments sont considérés comme essentiels dans les processus d'apprentissage : la diversité, la sélection, la rationalité limitée et les interactions entre les agents, ils vont donc donner lieu à la mise en place de dispositifs d'appui à l'innovation spécifique en forme de développement des systèmes industriels. Elle naît d'une initiative interne à l'entreprise ou d'une évolution de son environnement ou d'une série d'événements conjoints à la fois interne et externe²³. L'évolution majeure de cette approche assoit l'innovation comme un processus et non comme un résultat.

Plusieurs auteurs ont engagé une réflexion sur la compréhension du concept d'innovation. Ils présentent les routines qui se sont constituées progressivement et existent à un moment donné, comme condition de l'évolution d'une entreprise. Enfin Dosi Ga

²³ BOLY V. op. cit., P. 42.

Chapitre I: Aspects théoriques de l'innovation

développé cette approche en faisant apparaître l'innovation technique comme un processus, spécifique à la firme, cumulative, interactive et irréversible.

Section 2 : Le processus de l'innovation

L'innovation comme toutes les autres fonctions dans l'entreprise s'organise. A partir du moment où il va y avoir sanction de par le marché, cette dernière ne peut être ramenée à une simple phase ponctuelle dans un projet, elle relève plus d'un processus dont la maîtrise est déterminante pour son succès.

Par ailleurs, le processus d'innovation fait intervenir différents types d'acteurs à l'intérieur de la firme mais aussi dans son environnement.

L'innovation est un processus concret qui se planifie, qui est réalisable et qui doit s'adapter aux besoins de l'entreprise. L'innovation est un moyen d'atteindre ses objectifs stratégiques, d'améliorer sa compétitivité, de se différencier et de créer de la valeur.

Dans cette section, nous allons aborder en premier lieu les étapes de l'innovation, ensuite les différents modèles du processus d'innovation.

2.1. Les étapes de l'innovation

La mise en place du processus d'innovation doit être bien entendu dans le cas où le retour sur investissement, (cout et temps) est positif. Or, dans la démarche d'innovation, la prise de risque doit être partie prenante et acceptée par les responsables de l'entreprise.

Nous pouvons distinguer sept phases dans la réalisation d'un projet d'innovation au sein d'une entreprise. Ces différentes étapes peuvent avoir des durées et des recouvrements plus ou moins importants selon les projets²⁴.

²⁴https://eco.e-bourgogne.fr/IMG/pdf/les_etapes-2.pdf (27-04-2018)

Chapitre I: Aspects théoriques de l'innovation

Étape 1. Créer les conditions de l'innovation

La formation et les expériences de la plupart des gens ne les ont pas préparés à l'innovation mais plutôt à la reproduction des apprentissages déjà réalisés. Une entreprise deviendra innovante si un grand nombre de ses employés et de ses équipes le sont.

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

- l'apprentissage de nouvelles habiletés intellectuelles;
- l'initiative;
- le travail en équipe ;
- la participation et le développement des personnes.

Étape 2. Définir des cibles d'innovation

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

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

Étape 3. Approfondir la connaissance des problématiques

Le manque d'innovation provient souvent du fait que l'entreprise 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.

Chapitre I: Aspects théoriques de l'innovation

Cette étape est à réaliser avec les personnes-clés, c'est-à-dire les propriétaires du problème, ceux qui le comprennent bien et ceux qui mettront la solution en application (dirigeants, employés, clients internes, clients externes, fournisseurs, etc.).

Étape 4. 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 techniques de créativité est requise.

Étape 5. Choisir son portefeuille de projets

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.

Le portefeuille de projets vise à :

- s'assurer de la pertinence des projets issus des étapes précédentes;
- s'assurer de disposer des ressources pour les mener à bien;
- éviter de consacrer des ressources à des projets que l'on ne réalisera pas.

Étape 6. Développer les projets retenus

Passer trop rapidement de l'idée initiale au développement constitue un grave erreur, car les changements effectués en début de parcours coûtent moins cher que ceux apportés à la fin. Afin de réduire les coûts et les incertitudes et d'éviter les retours en arrière, il est important pour l'entreprise 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.

Chapitre I: Aspects théoriques de l'innovation

Étape 7. Mettre en œuvre les projets développés

C'est à cette étape que les résultats des efforts seront récoltés. Pour profiter des avantages de l'innovation tout en minimisant les inconvénients, la planification et le suivi s'imposent. Cette étape vise à s'assurer que l'innovation sera adoptée par les clients, les employés, les fournisseurs, etc. Elle comprend :

- la planification, la gestion et la communication du changement;
- la gestion et le suivi du projet;
- le développement des compétences.

2.2. Les différents modèles du processus d'innovation

Dès le début du 20^{ème} siècle, l'innovation a fait l'objet d'études qui ont tenté de la décrire et de la modéliser. Mais ce processus complexe ne se laisse que difficilement approcher et a donné lieu à différents modèles. On peut distinguer deux types de modèles à savoir ; le modèle en phase (séquentiel) et le modèle interactif (tourbillonnaire)²⁵.

2.2.1. Le modèle en phase (séquentiel)

Dans ce modèle, l'innovation présente comme une succession d'activité, permettant de passer d'une découverte à une commercialisation en passant par la production.

Ce modèle considère le processus d'innovation comme strictement linéaire, mais il y a des allers et des retours entre les différentes phases, chaque phase est pilotée par une fonction de l'entreprise qui, si elle n'est pas la seule à intervenir, reste très prépondérante dans les orientations prises par le projet, à la fin de chaque étape l'entreprise évalue et décide si elle continue le processus ou non (voir la figure 02).

➤ **Les avantages de ce modèle sont :**

- la limitation des risques financiers par l'évaluation du projet à la fin de chaque phase;
- la simplification du contrôle et du suivi par regroupement au sein de chaque étape de tâches de natures proches sous l'autorité d'une fonction principale.

²⁵LOILIER T. TELLIER A. Gestion de l'innovation, comprendre le processus d'innovation pour le piloter, 2eme édition, Ems management & société, paris, 2013, P. 46.

Chapitre I: Aspects théoriques de l'innovation

➤ **Les inconvénients de ce modèle sont :**

- l'incapacité au développement rapide de l'innovation ;
- le manque de cohérence de l'ensemble est souvent reproché à ce modèle en phases;
- la durée totale du projet est au moins égale à la somme des durées de chaque phase, ajoutée à la somme des temps passés à la réflexion sur la continuation et l'évaluation du projet.

2.2.2. Le modèle interactif (tourbillonnaire)

Ce modèle représente deux types d'interaction, celle qui concerne les différentes fonctions impliquées dans le développement de l'innovation (modèle intégré), et celles qui relient l'entreprise innovatrice et son environnement (modèle sociologique).

Le processus commence par la recherche fondamentale qui développe des idées, ensuite la recherche appliquée qui développe des connaissances pour résoudre des problèmes pratique, puis intervient l'étape de développement des prototypes en matière de produit nouveau qui englobe aussi tous les essais techniques pour optimiser l'offre, par la suite une production massive est développée. Enfin l'innovation une fois mise au point doit être adoptée et appropriée par le système social.

Ce modèle met en lumière deux caractéristiques sont la participation de tous les acteurs responsables dans le processus d'innovation, et l'importance de la nouveauté par la société (voir la figure 03)

➤ **Les avantages de ce modèle sont :**

- il permet de réduire la durée du processus ;
- il intègre l'ensemble des composantes fonctionnelles de l'entreprise, ainsi qu'une forte réactivité par rapport à son environnement, et une forte collaboration entre les différents acteurs du processus d'innovation.

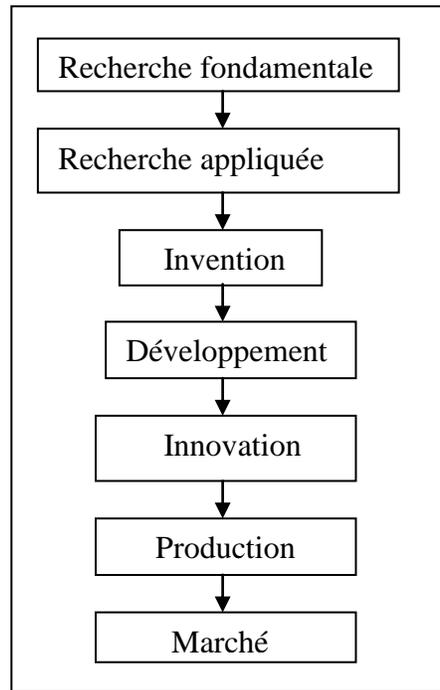
➤ **Les inconvénients de ce modèle sont :**

- les réponses aux questions de mise en œuvre du projet sont limitées ;
- il est en fait davantage un modèle de diffusion de l'innovation qu'un modèle d'organisation ;

Chapitre I: Aspects théoriques de l'innovation

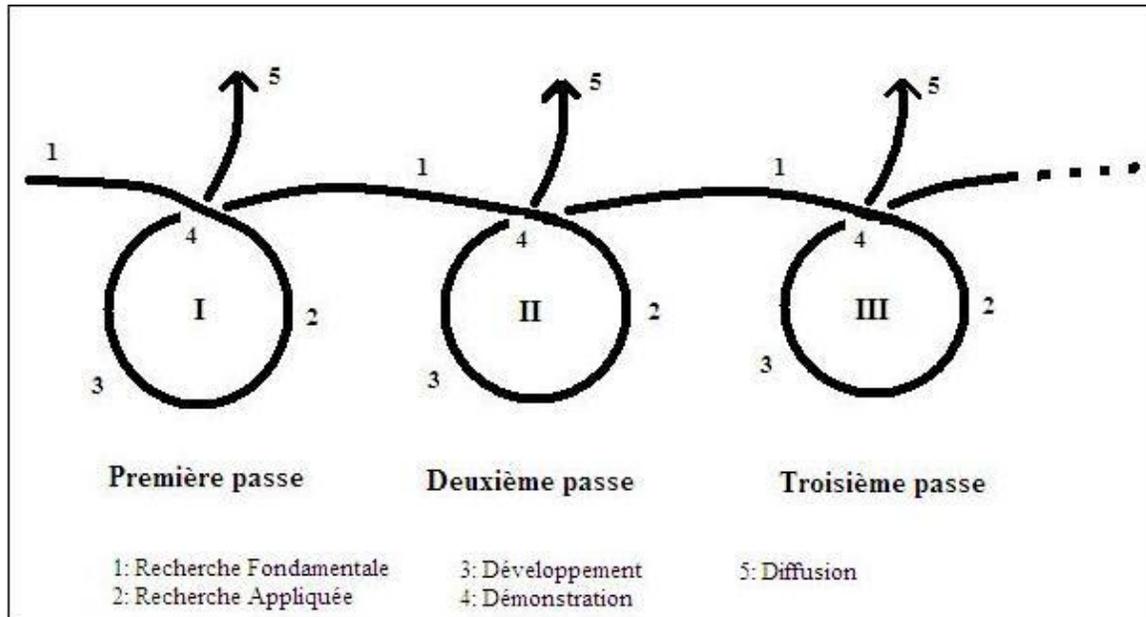
- il met l'accent sur les liens indispensables à créer entre les logiques, et donc les fonctions techniques et commerciales, sur les dangers de l'organisation compartimentée et du travail purement séquentiel.

Figure n°02: Le modèle séquentiel.



Source : LOILIER T. TELLIER A. Gestion de l'innovation, France, 1999, P.31.

Figure n°03 : Le processus tourbillonnaire



Source : réalisé par nous même à partir de : LOILIERT. TELLIER A. Gestion de l'innovation, France, 1999, P.33.

2.2.3. L'innovation ouverte

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

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

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

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

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

Chapitre I: Aspects théoriques de l'innovation

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

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

- La mise en œuvre de nouvelles entités, de nouvelles organisations s'appuyant sur la connaissance interne exemple de Google.
- La cession de la propriété intellectuelle consiste à l'octroi des licences pour des partenaires externes afin d'en tirer profits et d'exploiter leurs savoir-faire.
- La participation des salariés vise à inciter et à utiliser les connaissances qu'ils produisent, cela exige de prendre en compte leurs idées.

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

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

Section 3 : Les enjeux, les mesures et les risques de l'innovation

Il est recommandé de déterminer les raisons qui amènent une firme à se lancer dans une activité d'innovation en se fondant sur ses enjeux et les mesures et sur la manière dont elle évalue sur le marché.

Dans cette section, nous allons aborder en premier lieu les enjeux de l'innovation, ensuite les mesures et, enfin, les risques de l'innovation.

3.1. Les enjeux de l'innovation

3.1.1. L'innovation et le développement de l'entreprise

L'innovation permet à l'entreprise de diminuer les effets des mutations de son environnement dans les cas suivants :

- saturation des marchés dans les pays développés;
- évolution rapide des techniques et des technologies;
- émergence de nouvelles contraintes légales et commerciales;

Chapitre I: Aspects théoriques de l'innovation

- changements sociaux et culturels;
- libre circulation des biens et déréglementation de la concurrence;
- raréfaction des ressources naturelles.

3.1.2. Marché et politique d'innovation

Au niveau du cycle de vie, une innovation est mise en place et étudiée dès le lancement de l'innovation précédente. On profite de la rentabilité du produit précédent pour faire de la R&D et créer un nouveau produit.

3.2. Les mesures et les risques de l'innovation

3.2.1. Les mesures

La mesure de l'innovation est un problème épineux et tenace, elle est toutefois nécessaire pour que l'effort de l'innovation ne soit pas considéré comme sans valeur. Mais il est difficile de construire un indicateur suffisamment homogène et générique.

Les dépenses en R&D est l'une des mesures utilisée, apparaissant à priori, comme une mesure plus neutre mais pas exempte de défaut parce qu'elles ne reflètent que les efforts consacrés à la recherche. On trouve d'une part la recherche informelle c'est-à-dire qui n'est pas comptabilisée et donc difficilement identifiable, et de l'autre les dépenses formelles assignées à la R&D qui apparaissent aussi avec une difficulté de les saisir de manière comptable et financière.

Concernant les dépôts de brevets, il y a deux difficultés majeures pour les mesurer, d'une part, la valeur économique des brevets qui est différente selon que l'on commercialise ou non l'innovation issue de l'invention brevetée, et d'autre part, il est reconnu que la propension à breveter est différente selon les secteurs d'activité et selon les entreprises.

On trouve aussi d'autres difficultés, à savoir :

- le dépôt de brevets est long et coûteux, ce qui empêche certaines petites entreprises d'y avoir recours ;
- pour déposer un brevet, il faut décrire l'innovation alors qu'il peut être préférable de la garder secrète ;
- certaines innovations ne sont pas brevetables comme les services ou les recettes culinaires.

3.2.2. Les risques

Les risques pouvant menés à l'échec d'une démarche d'innovation sont de quatre natures²⁶:

a. Risques financiers

Si le coût de l'Innovation s'avère trop élevé, les retombées financières espérées seront absentes, il faut donc :

- bien évaluer le coût de l'Innovation;
- estimer un budget et y affecter des fonds propres de l'entreprise;
- faire le tour des aides financières et soigner le dossier de financement;
- prévoir éventuellement une protection s'il s'agit d'un nouveau produit (brevet).

b. Risque technique

Le manque d'information sur la technologie et le manque de compétences techniques sont des obstacles à l'atteinte des performances visées dans les objectifs du projet, en particulier si le projet vise à développer un nouveau produit ou à acquérir une nouvelle technologie, il faut mettre en place :

- avoir recours à la formation;
- embaucher une personne qualifiée;
- s'adjoindre une aide externe (bureau d'étude, conseil, Pôle d'Innovation);
- faire des essais.

c. Risque commercial

Le marché s'avère finalement absent car il n'est pas encore assez mur, ou ses besoins ont été mal analysés, ou la stratégie d'acquisition de parts n'est pas efficace, de cette effet, il aura lieu de :

- procéder à une étude du marché;
- faire des sondages;
- bien évaluer la concurrence;

²⁶FILIÂTRE J. P. Construire un projet d'innovation, Édition Aditec Pas-de-Calais-CEEI, 1997-2009, P 3.

Chapitre I: Aspects théoriques de l'innovation

- élaborer une stratégie commerciale (avec l'aide éventuelle d'un prestataire).

d. Risque organisationnel

L'entreprise se voit déstabilisée par la nouvelle organisation, par les nouvelles méthodes, par les nouveaux outils. Des freins sociaux apparaissent. Un manque de souplesse dans l'organisation peut être fatal. Une réglementation peut constituer un obstacle non négligeable.

Une coopération mal négociée où le rôle des partenaires n'est pas clairement défini va vouer le projet à l'échec, et pour éviter tout cela il faut :

- donner un maximum d'informations au personnel;
- motiver;
- se mettre au fait des réglementations et normes;
- en cas de partenariat, rédiger ou faire rédiger un contrat précis en bonne et due forme.

Conclusion

Nous venons dans ce premier chapitre, d'aborder le premier concept de base de notre étude « innovation », et la conclusion qu'on peut en tirer à ce propos :

L'innovation est un concept important pour garantir la croissance d'une entreprise par la satisfaction permanente (actuelle et future) de la demande de ses clients.

L'innovation se distingue de l'invention, car cette dernière n'aura une chance de devenir innovation que si elle porte en elle-même, les capacités à être réalisable, à répondre à un besoin solvable, et avoir évidemment les moyens correspondants.

Les types, les modèles les enjeux, les risques d'innovation sont des éléments théoriques, malgré que nous l'ayons traité, le concept d'innovation reste complexe.

Nous avons rappelé les deux principales approches théoriques de l'innovation, à savoir : l'approche schumpetérienne et l'approche évolutionniste.

- Dans l'approche schumpetérienne de l'innovation, nous avons choisi d'expliquer quelques travaux de Schumpeter dans son ouvrage *The Theory of Economic*

Chapitre I: Aspects théoriques de l'innovation

Development, car il représente la contribution de celui-ci dans le domaine de la théorie économique;

- l'approche évolutionniste sert à expliquer les évolutions affectant l'innovation, vue comme un processus d'apprentissage.

L'innovation est devenue une démarche stratégique à part entière pour faire face à l'intensification de la concurrence et aux évolutions perpétuelles du marché. Cela se traduit par la volonté de maintenir et d'augmenter les parts du marché, la réduction des coûts et d'une plus grande flexibilité de la production.

Chapitre II

Le management de l'innovation

Chapitre II. Le management de l'innovation

Introduction

Pour toute entreprise ayant besoin d'idées nouvelles afin d'être proactive dans sa stratégie d'innovation et de développer et maintenir un avantage concurrentiel vis-à-vis des autres acteurs de son espace macro et microéconomique, le management de l'innovation demande, de traiter de la question de la créativité au niveau de l'organisation. Ainsi, l'entreprise invente de nouvelles idées de produits pour se différencier. Il s'agit donc pour l'organisation d'articuler la créativité à sa stratégie d'innovation, tout en considérant qu'elle est inscrite dans un environnement spécifique, qui évolue de plus en plus rapidement. Ces idées créatives doivent, par ailleurs, rester en ligne avec les évolutions de la société et, dans la mesure du possible, être anticipées en repérant les tendances du marché.

L'innovation peut être comprise comme un processus qui se déroule à la fois au sein d'une entreprise ou entre des entreprises. Ce qui conduit souvent à l'adoption d'un produit nouveau sur le marché ou même à l'intérieur d'une organisation.

Dans toute entreprise, l'innovation est un processus qui lui permet d'améliorer sa position stratégique ou de renforcer ses compétences dans sur domaine d'activité. L'objectif d'une innovation reste de répondre à un besoin spécifique.

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans un première temps le management de l'innovation ensuite nous allons aborder les outils et technique, et enfin nous traité de l'impact du management de l'innovation sur les entreprises.

Section 1 : Analyse conceptuel

L'innovation est une source de succès, de création pour une entreprise. Pour que cette dernière développe des idées qui aboutissent à des innovations réussies, elle doit mettre en place des actions pour mener à bien un projet d'innovation.

Cette section est consacrée pour étudier le management de l'innovation, ces différentes phases, la relation entre l'innovation et le management des connaissances et des compétences, les outils et les techniques du management de l'innovation.

Chapitre II : Le management de l'innovation

1.1. Définition du management de l'innovation

Le management de l'innovation est un art difficile et complexe d'une part, suite à la propriété inhérente à l'innovation qui est l'incertitude sur le devenir de l'innovation ou de l'invention, d'autre part, du fait de la difficile articulation entre les activités d'exploitation et les activités d'exploration.

Le management de l'innovation est défini comme étant un «ensemble des actions conduites et des choix effectués par des entreprises pour favoriser l'émergence, décider du lancement, et mener à bien les projets d'innovation de l'entreprise »²⁷.

Pour ces auteurs, le management de l'innovation englobe :

- les activités d'étude et de pilotage, de réalisation des projets d'innovation de l'entreprise, qui sont mises en œuvre au niveau de chaque projet.
- les décisions prises concernant l'orientation, l'investissement, le choix des projets à lancer et de leur suivi, qui sont prises au niveau de l'ensemble des projets.

Donc, le management de l'innovation, défini comme l'ensemble des pratiques et des techniques permettant le pilotage de la stratégie d'innovation d'une entreprise, nécessite de combiner des perspectives variées, des savoirs ainsi que des compétences faisant référence à des domaines d'expertises différents : l'économie, la gestion et le droit, mais aussi le management stratégique, les ressources humaines, le marketing, la logistique et la finance.

1.2. Les principales phases du management de l'innovation

L'idée innovante doit suivre un cheminement afin d'être mature, adoptée par l'entreprise et ensuite adoptée par le marché.

Pour représenter ce cheminement, on distingue 3 sous-processus :

- La phase d'idéation.
- La phase d'évaluation et de sélection.
- La phase de mise en œuvre.

²⁷Romon F. L'organisation du processus d'innovation dans l'entreprise. Modèle matriciel de management de l'innovation (3MI) ,3^{ème} séminaire Veille et prospective dans l'entreprise, Courbevoie, Novembre, 1999.

Chapitre II : Le management de l'innovation

1.2.1. La phase d'idéation

Cette phase permet à l'entreprise de se créer une base d'idées innovantes. Ces idées doivent suivre la stratégie d'innovation choisie et ouvrir de nouvelles opportunités pour l'entreprise. Les idées émises peuvent provenir de l'innovation ouverte. L'entreprise a cherché à entretenir des relations avec son environnement. L'entreprise doit aussi développer des modes de travail plus collaboratifs et moins cloisonnés afin que tous ses acteurs se sentent investi dans cette démarche. Enfin, les dirigeants doivent permettre grâce au processus stratégique mis en place de susciter et d'orienter la créativité. La stratégie d'innovation doit prendre une place plus importante pour que les idées puissent émaner de tous les acteurs de l'entreprise.

1.2.2. La phase d'évaluation et de sélection

Cette phase consiste à recenser, évaluer et sélectionner les idées les plus prometteuses générées lors de la phase d'idéation. Ces idées sont susceptibles de devenir les projets de demain. Ce processus constitue le cœur de métier du management de l'innovation. Le but de ce processus est de constituer un portefeuille de projet correspondant à la stratégie d'innovation mise en place. L'enjeu de cette phase est majoritairement un enjeu managérial et décisionnel. Il faut s'assurer de sélectionner les bonnes idées et de mobiliser l'ensemble des acteurs au service des décisions prises. Pour cela, il faut développer une culture et des méthodes de travail collaboratives. Après avoir créé le portefeuille de projet et avant de lancer les projets en phase de mise en œuvre, il faut identifier les acteurs qui participeront à ces projets. Ces acteurs peuvent être internes à l'entreprise mais aussi externes, lors de l'achat de solutions existantes par exemple. Etablir des relations régulières avec son environnement permet donc de savoir rapidement si des acteurs extérieurs peuvent aider lors de la mise en œuvre de certains projets.

1.2.3. La phase de mise en œuvre

La phase de mise en œuvre comprend le développement, le test et la commercialisation d'un projet. Les risques sont souvent plus nombreux mais ils ont dû être pris en compte lors de la phase d'évaluation et de sélection. Néanmoins, elle reste cruciale puisqu'elle détermine la rentabilité finale du processus d'innovation.

1.3. La recherche - développement et l'innovation

L'association des deux termes de recherche et de développement évoque bien le projet d'un tel département. IL s'agit de produire des connaissances dans un effort de recherche et les

Chapitre II : Le management de l'innovation

utiliser dans le développement et la mise au point d'un produit. De fait, les activités d'un département R&D englobent tous les projets de recherche fondamentale, de recherche appliquée, de développement de produit. Le rôle central de la R&D dans la création de nouvelles offres a incité les entreprises à investir lourdement dans cette activité.

La recherche-développement est définie comme « l'ensemble des travaux de création entrepris de façon systématique en vue d'accroître la somme des connaissances, y compris la connaissance de l'homme, de la culture et de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissances pour de nouvelles applications »²⁸.

À partir de cette définition ils ont envie de les citer :

1.3.1. La Recherche fondamentale

La recherche fondamentale consiste en des travaux expérimentaux ou théoriques entrepris principalement en vue d'acquies de nouvelles connaissances sur les fondements des phénomènes et des faits observables, sans envisager une application ou une utilisation particulière²⁹.

1.3.2. La Recherche appliquée

La recherche appliquée consiste également en des travaux originaux entrepris en vue d'acquies des connaissances nouvelles. Cependant, elle est surtout dirigée vers un but ou un objectif pratique déterminé.

1.3.3. Développement expérimental

Le développement expérimental consiste en « des travaux systématiques fondés sur des connaissances existantes obtenues par la recherche ou l'expérience pratique, en vue de lancer la fabrication de nouveaux matériaux, produits ou dispositifs, d'établir de nouveaux procédés, systèmes et services, ou d'améliorer considérablement ceux qui existent déjà »³⁰. Elle prend en charge des missions plus pratiques que la recherche (amélioration des produits existants,

²⁸OCDE. Méthode type proposée pour les enquêtes sur la recherche et le développement expérimental, Manuel de Frascati, 6ème édition, Paris, 2002, P. 34.

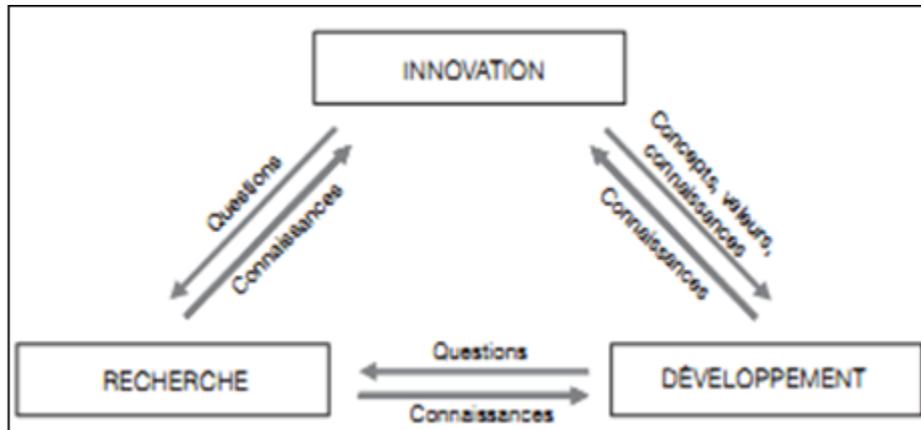
²⁹OCDE. Op.cit, P. 34 et P. 87-89.

³⁰Manuel de Frascati(1994) cité par RICHARD F. recherche invention et innovation, Édition Economica, Paris, 1998, P. 11.

Chapitre II : Le management de l'innovation

création de produits nouveaux sous leur forme définitive, étude des procédés de fabrication de l'entreprise...). Cela permet à l'entreprise d'adapter, en permanence, ses produits aux besoins du marché.

Figure n°04 : Les liens entre recherche, développement et innovation.



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

La fonction de R&D joue un rôle important dans le processus d'innovation en participant à la production des idées nouvelles et en développant les connaissances nécessaires à la transformation de ces idées en innovation.

1.4. L'innovation et le management des connaissances (Knowledge management)

L'intérêt croissant du monde industriel pour la gestion des connaissances, est né de la perception des connaissances comme un actif corporatif stratégique qui doit être recueilli, stocké, actualisé, diffusé et appliqué dans une entreprise.

La connaissance est définie comme : « l'information qui a été traitée dans le cerveau d'individus par un processus d'interprétation, de mémorisation, d'apprentissage, c'est un stock d'information maîtrisée par une entité »³¹.

La différence entre les trois concepts : donnée, information et connaissance.

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

³¹REIX R. Systèmes d'information et management des organisations, Edition Vuibert, 5ème édition, Paris, 2005, P. 16.

Chapitre II : Le management de l'innovation

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

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

Il y'a deux types de connaissances sont :

- La connaissance explicite est la connaissance qui peut être clairement formalisée, structurée et définie de façon systématique par le biais du langage, d'objets, de schémas, d'images,...etc. Pour cette raison, elle est facilement transférable à quelqu'un d'autre, elle peut aussi être individuelle ou collective. au niveau collectif, la connaissance explicite est traduite sous la forme de règles, normes, codes, procédures écrites,...etc.
- La connaissance tacite est un attribut personnel, c'est la connaissance produite par les expériences passées, les valeurs, l'intuition et d'autres éléments dans un contexte particulier et spécifique. Pour cette raison, elle est difficile à formaliser et partager.

La connaissance tacite joue un rôle plus important dans le processus d'innovation que la connaissance explicite. Dans ce contexte, le succès d'une nouvelle conception d'un produit, dépend de la découverte de nouvelles connaissances tacites, qui doivent se transformer par la suite en forme explicite, afin que l'équipe d'innovation puisse les discuter, et les appliquer dans son travail.

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

Le management de connaissance (Le Knowledge management) est décrit comme le processus systématique de trouver, de choisir, d'organiser, d'interpréter et de présenter l'information de manière à améliorer la compréhension des collaborateurs faisant partie d'un centre d'intérêt spécifique³².

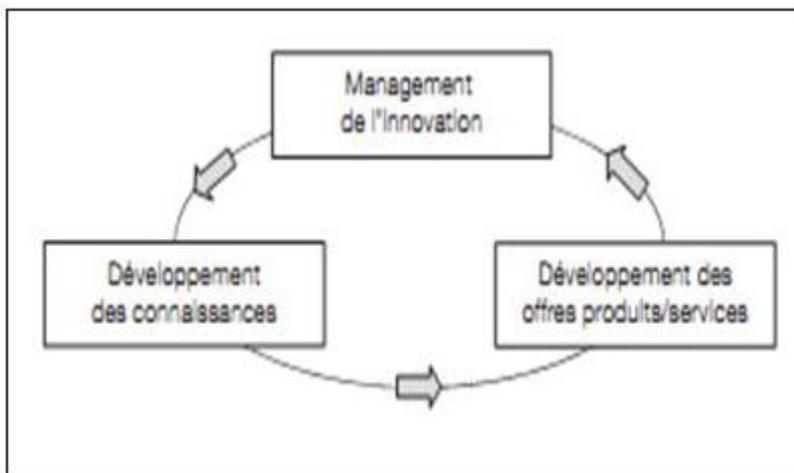
³² BRESTONES D. ANTOINE S. De la performance application au cas de l'intelligence économique (I.E) et du management des connaissances (K.M); ANDESE Vie & sciences de l'entreprise, 2007, P. 182.

Chapitre II : Le management de l'innovation

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

- Le développement de la capacité d'innovation : avoir à sa disposition l'ensemble des connaissances d'une organisation par l'intermédiaire du référentiel de connaissances et être en contact avec les meilleurs experts par une culture du partage conduit inévitablement, si le système de gestion des connaissances fait partie de la vie intégrante de l'entreprise, à une nouvelle capacité d'innovation.
- le développement de la capacité d'apprentissage : conséquence indirecte de la mise en place d'un référentiel des connaissances, la formation des nouveaux arrivants dans une organisation est facilitée et accélérée.

Figure n°05 : Le management de l'innovation.



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

L'innovation et la connaissance sont des notions très liées. L'innovation est à la fois une création, une transformation et une diffusion des connaissances, et l'entreprise apprenante est un lieu propice à l'innovation. Ainsi, l'on peut dire que le management des connaissances, est une composante du management de l'innovation.

1.5. L'innovation et le management des compétences

Dans un contexte de changements technologiques et concurrentiels, le management des compétences permet à l'entreprise, la mise en œuvre et le développement des compétences individuelles et collectives, l'implication permanente du personnel dans la réalisation des objectifs organisationnels et la mobilisation de l'intelligence collective pour le développement de la création et l'innovation.

Chapitre II : Le management de l'innovation

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

Le management des compétences constitue un levier stratégique du développement de toute entreprise. Les entreprises qui réussiront seront celles qui prendront conscience de la valeur de leurs compétences, devenues ressources rares, critiques, temporaires et qui sauront faire associer leur projet stratégique avec les compétences de leurs salariés. Aussi, il consiste alors à mettre en place un processus permettant à l'entreprise de construire les qualifications nécessaires.

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

L'entreprise qui souhaite innover doit diffusé une culture du changement structure et d'innovation à l'intérieur de celle-ci et être capable de mettre en place une structure permettant une liberté de manœuvre pour faciliter toute créativité. Elle doit pouvoir favoriser les échanges et les partages entre les employés pour créer un climat propice à la création de nouvelles idées.

1.6. Les outils et les techniques du management de l'innovation

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

- Benchmarking;
- Brainstorming;
- la veille stratégique;
- l'intelligence économique.

1.6.1. Benchmarking (étalonnage)

Le benchmarking est défini comme «un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders³³ ».

C'est une étude comparative et un outil pour comparer différents techniques de gestion et modes d'organisation pour d'autres entreprises. Cette technique permet de retenir le meilleur processus et de s'en inspirer pour l'adapter aux besoins de son entreprise.

³³MEYER F. pratiques de benchmarking : créer collectivement du sens à partir du succès d'autre organisation, édition, LEXITIS, Paris, 2011, P. 50.

Chapitre II : Le management de l'innovation

1.6.2. Brainstorming

C'est une technique de créativité permettant de trouver des idées de campagnes, de slogans, de promotion des ventes. Elle peut être définie comme « activité de groupe-peu efficace par ailleurs, pour trouver rapidement beaucoup d'idées »³⁴ c-a d- à une équipe de travail dans le cadre de réunion de produire un maximum d'idées dans un minimum du temps en équipe, utilisée comme technique de résolution de problème d'identification des causes.

1.6.3. La veille stratégique

La Veille Stratégique est un système d'aide à la décision qui observe et analyse l'environnement scientifique, technique, technologique et les impacts économiques présents et futurs pour en déduire les menaces et les opportunités de développement³⁵. Elle s'appuie essentiellement sur les informations ayant un caractère stratégique ou décisions importantes lui associant le terme de veille stratégique. Elle est une démarche de surveillance continue et systématique des produits, services, technologies, procédés, processus et pratique passés, actuel et en développement. Il existe des systèmes de veille adaptés à chaque entreprise, quelles que soient son activité, sa taille et ses motivations. Des actions parfois très simple (des relevés systématiques du catalogue de produits de ses concurrents, une inscription dans des réseaux locaux, etc.) sont des moyens de rester proactif par rapport aux évolutions des marchés et des technologies.

1.6.4. L'intelligence économique

L'intelligence économique se définit comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de protection de l'information, utile aux acteurs économiques et légalement obtenue³⁶ ».

L'intelligence économique est une démarche organisée par le management stratégique de l'entreprise, elle englobe la veille (surveillance et collecte des informations), l'interprétation des informations recueillies et leur évaluation par rapport à l'usage qui en sera fait.

³⁴JAOUIH. tous innovateurs. La dimension humaine de l'innovation : leviers et bonnes pratiques, DUNOD, Paris 2003, P. 39.

³⁵LESCA H. Système d'information pour le management stratégique : l'entreprise intelligente, édition, McGraw Hill, Paris, 1990, P. 146.

³⁶MASSE G. THIBAUT F. Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence, 1ère édition De Boeck université, Belgique, 2011, P. 262.

Chapitre II : Le management de l'innovation

La recherche-développement, il ne suffit pas pour l'entreprise de mobiliser uniquement, elles doivent aussi créer un climat et une structure qui favorisent l'innovation et elles doivent créer un réseau d'innovation avec tous les acteurs à travers une culture du changement et d'innovation à l'intérieure de ces dernières, faire mobiliser les connaissances et les compétences et des outils.

Donc le management de l'innovation est un domaine multidisciplinaire, se pratique à tous les niveaux de l'entreprise.

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

Le management de l'innovation renvoie à des techniques et dispositifs de gestion dont le but est de créer des conditions favorables à l'innovation, considérée comme l'un des principaux moteurs de la compétitivité et du développement économique des organisations. IL s'agit pour les entreprises de chercher à se différencier et à d'améliorer ses produits en vue de développer la capacité concurrentielle et de rendre plus efficace l'organisation.

Le management de l'innovation permet d'utiliser des stratégies nécessaires afin d'arriver à cette finalité qui est le développement et la croissance de l'entreprise.

Dans la présente section, nous allons traiter l'impact de l'innovation sur la pérennité, la croissance et la compétitivité des entreprises et le management des ressources technologique.

2.1. La croissance de l'entreprise

La croissance de l'entreprise est définie comme « un phénomène dont le caractère multidimensionnel découle des critères retenus pour en mesurer la taille »³⁷.

Et aussi définie comme « la politique que l'entreprise poursuit lorsqu'elle fixe la barre de ses objectifs à un niveau très élevé que celui du temps passé »³⁸.

L'innovation est au cœur de l'avantage concurrentiel, de la croissance (Une étape de transformation en regard de la taille et/ou des activités d'une entreprise³⁹) à long terme et de la différenciation des entreprises, dans une économie mondiale basée sur le savoir. Cependant, son management nécessite une vision, une transformation organisationnelle et de la créativité. Les indicateurs qui permettent de constater la croissance de l'entreprise sont : augmentation

³⁷BIENAYME A. la croissance des entreprises : l'analyse dynamique des fonctions de la firme, édition, Bordas, 1971, P. 14.

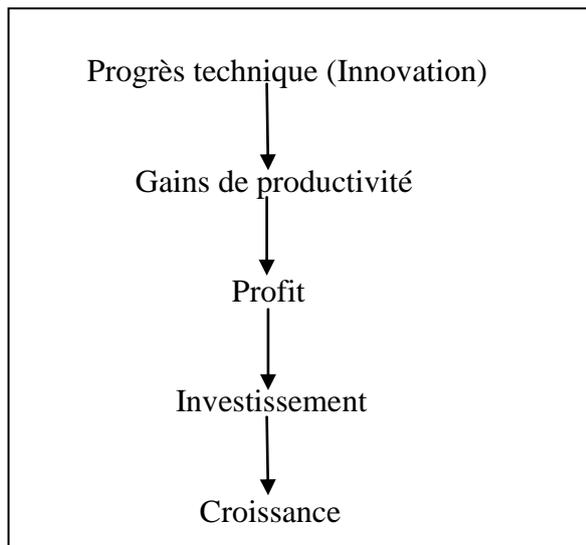
³⁸BERCE R. la gestion moderne théorique et cas, édition, Gaétan, Paris, 1984, P. 64.

³⁹ S.PIERRE P. LOUISE (UQAT), La croissance des PME, 1939, P.4.

Chapitre II : Le management de l'innovation

de la taille de l'entreprise (volume de production, chiffre d'affaires, effectif, moyens matériels,...etc.), ses résultats et les moyens de productions. Afin de montrer pourquoi l'innovation est considérée comme moteur de croissance de l'entreprise, nous allons essayer de clarifier l'influence d'innovation sur la croissance et la façon dont elle contribue à l'augmentation et l'amélioration de ces indicateurs ; la schématisation suivante illustre ce rapport :

Figure N°06: Le cercle vertueux du progrès technique et de la croissance



Source : Progrès technique et croissance : <http://www.cours-terminale.profdeses.fr>

Comme énoncé dans la figure N°06, grâce à l'innovation l'entreprise réalise des gains de productivité (la productivité est le rapport de production de bien ou services à la quantité de facteurs de production utilisée pour produire ces biens et services), qui peuvent s'expliquer par le passage d'une croissance extensive (est proportionnelle à l'augmentation des quantités des facteurs de production), à une croissance intensive (est liée à l'augmentation de rendement du travail), utilisant plus efficacement les facteurs de production grâce aux innovations organisationnelles. Ces gains de productivité seront suivis de l'augmentation des profits et l'amélioration des résultats de l'entreprise ce qui permettra d'accroître ses investissements, d'augmentera sa taille et ses capacités de production ce qui reviendra à dire que l'entreprise suit une tendance croissante.

En effet, le management de l'innovation tient une part importante dans le développement d'une entreprise, il permet de faire gagner des parts de marchés en commercialisation de

nouveaux produits et également de réaliser de profits, d'améliorer la qualité de ses produits et leurs adaptation au marché.

2.2. La compétitivité de l'entreprise

Une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner efficacité et efficience⁴⁰ Ainsi, au niveau des entreprises la compétitivité désigne sa capacité à faire face à la concurrence des autres entreprises nationales ou des concurrents étrangers.

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

- la flexibilité ou la souplesse managériale pour s'adapter aux changements de l'environnement ;
- la gestion de la qualité dans le but de fournir des biens et services de qualité par la mise en place d'un système qui permet de satisfaire et de fidéliser les clients ;
- la gestion des compétences et des connaissances ;
- la culture de l'entreprise.

Une entreprise qui doit être compétitive doit :

- soutenir durablement la concurrence ;
- avoir une certaine capacité de maîtrise du changement, la qualité et de la gestion des compétences et des connaissances ;
- être flexible ;
- avoir une culture d'entreprise favorable à la production de la qualité.

On peut distinguer deux types de compétitivité : la compétitivité-prix et la compétitivité hors-prix.

2.2.1. La compétitivité-prix : reflète la capacité de l'entreprise à conquérir des parts de marché en offrant un bien ou un service avec un niveau de prix plus faible que les concurrents et une qualité identique. Afin de conserver une marge suffisante, cela implique des coûts de production inférieurs à ceux de ses concurrents nationaux ou étrangers.

Il existe deux compétitivité-prix :

⁴⁰T. SAUVIN, la compétitivité de l'entreprise : l'obsession de la firme allégée, ellipses, P. 8.

- **La compétitivité-prix à l'exportation** : Elle se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'exportation des principaux concurrents et l'indice des prix à l'exportation du pays.
- **La compétitivité-prix sur le marché domestique** : Elle se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'importation d'un produit et l'indice des prix à la production d'un même produit.

2.2.2. La compétitivité hors-prix (structurelle)

Est la capacité à imposer ses produits indépendamment de leur prix (qualité, innovation, etc.).

Ce type de compétitivité demande du temps pour se construire car elle repose sur la perception de l'offre par les clients, et qu'elle se construit sur le long terme en fonction de la satisfaction assurée dans le passé. Elle exige aussi beaucoup d'investissements pour développer et maintenir la spécificité de l'offre.

On peut considérer que la compétitivité-prix contribue à expliquer les évolutions à court terme des parts de marché. Dans ce cadre, compétitivité hors-prix fera référence à des explications structurelles des performances. C'est-à-dire, les investissements en recherche et développement ainsi que les investissements en capital physique et humains permettront d'expliquer une partie de ces performances à long terme.

2.3. Le management des ressources technologique (MRT)

Le fait que l'innovation est considérée comme source de réussite pour les entreprises, l'amène

À poursuivre le même chemin et de garantir sa réussite et sa pérennité et pour ce faire, il est nécessaire de considérer certaines techniques de management de l'innovation, qui sont des outils qui facilitent la transformation d'une idée nouvelle en succès commercial, et qui permettent de multiplier ces habilités à innover et de procurer des profits.

Les ressources technologiques de l'entreprise sont les technologies qui lui sont accessibles pour concevoir, produire, commercialiser ses produits⁴¹.

⁴¹Morin J. Seurat R. Le management des ressources technologiques, éd. D'organisation, Paris, 1989.

Chapitre II : Le management de l'innovation

Le MRT se définit comme « l'ensemble des actions et processus qui visent à convertir en avantages concurrentielles et savoir-faire disponibles dans l'entreprise ou qui lui sont accessibles⁴²».

Donc, le MRT englobe les actions de programmation des activités de la recherche et développement de l'entreprise.

On distingue six fonctions du MRT à savoir :

Inventorier les ressources technologiques de l'entreprise : il s'agit de faire l'inventaire des technologies détenues par l'entreprise et de les situer par rapport à celles des concurrents.

Évaluer le patrimoine technologique de l'entreprise : il consiste à s'interroger sur le potentiel d'innovation et sur son degré de maîtrise des différentes technologies.

Enrichir le patrimoine technologique : la recherche et développement de l'entreprise est la principale source d'enrichissement technologique de l'entreprise.

Sauvegarder le patrimoine technologique : cette fonction concerne divers services de l'entreprise : la gestion prévisionnelle des compétences, la propriété intellectuelle.

Surveille l'environnement scientifique et technologique : elle consiste à être à l'écoute des signaux extérieurs émis par l'environnement scientifique et technologique.

Valoriser le patrimoine technologique : il s'agit de valoriser au mieux le patrimoine technologique en exploitant toutes les possibilités de différenciation.

Conclusion

Ce second chapitre, centré sur le management de l'innovation qui porte sur les différentes définitions, la mise en œuvre des techniques et dispositifs de gestion destinées à créer les conditions les plus favorables au développement d'innovations. Mais elle permet d'identifier les phases, débute par une idée qui doivent suivre la stratégie d'innovation choisie et ouvrir de nouvelles opportunités pour l'entreprise, en suite par la phase d'évaluation et de sélection les idées les plus prometteuses générées lors de la phase d'idéation, fini par la mise en œuvre comprend le développement et la commercialisation du produit innovant.

Ce chapitre a permis aussi d'avoir quelque impacts de l'innovation sur la performance des entreprises, qui mènent une réflexion sur l'innovation, qui est essentielle pour assurer leur croissance et leur développement, en effet, grâce à l'innovation les entreprise peuvent

⁴²Idem.

Chapitre II : Le management de l'innovation

garantie la pérennité, la croissance, la compétitivité, l'amélioration des technologies utilisées, de nouvelles barrières à l'entrées pour de nouveaux concurrents.

Le management de l'innovation dans l'entreprise est accompagné par la disponibilité des techniques qui sont utiles pour la gestion d'un projet d'innovation.

Chapitre III

Le management de l'innovation au sein de l'entreprise

CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

Chapitre III. Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL

Introduction

Dans le cadre des deux premiers chapitres de ce travail, aux données empiriques collectées sur le terrain, et pouvoir, dès lors, confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche, ainsi qu'apporter une réponse valable à notre problématique, ce chapitre traitera de l'étude empirique que nous avons menée au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia.

Deux sections structurent, ainsi, ce chapitre empirique. La première s'attachera à fournir une présentation de l'organisme d'accueil. La seconde section servira, à la présentation de la démarche méthodologique de la recherche et de la synthèse des résultats de notre enquête de terrain.

Section 1 : Présentation de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

Dans le cadre de notre étude empirique, nous avons été amenés à effectuer une enquête de terrain d'une durée d'un mois au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia. De ce fait, à travers ce premier élément nous tenterons de présenter, succinctement, la situation géographique, missions, objectifs et les facteurs clés du succès de l'entreprise CEVITAL et la gamme de produit.

1.1. Présentation de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie et la situation géographique

1.1.1. Présentation de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Le Groupe CEVITAL est une société par actions, créée par des fonds privés en Mai 1998 par l'entrepreneur algérien ISSAD REBRAB. Constituant un conglomérat algérien de l'industrie, le groupe est présent dans plusieurs secteurs porteurs, néanmoins, il se spécialise principalement dans l'industrie agroalimentaire. En effet, depuis 2008, le Groupe CEVITAL

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

englobe 26 filiales réparties sur 6 pôles d'activités, à savoir : l'agroalimentaire, l'industrie, la grande distribution, les services, l'automobile et l'immobilier⁴³.

De nos jours, la filiale CEVITAL Agro-industrie se positionne en tant que leader dans le secteur de l'agroalimentaire en Algérie. En effet, ce complexe agroalimentaire, implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia⁴⁴, est constitué de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit, ainsi, son développement par divers projets en cours de réalisation. Par ailleurs, l'expansion et le développement de l'entreprise, durant ces 10 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses, incarnant, par conséquent, le fleuron de l'économie algérienne.

Les éléments d'identification de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie sont présentés dans le tableau ci-après : (N°=01)

Tableau N°01 : Fiche technique de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

Raison sociale	CEVITAL AGRO-INDUSTRIE
Statut juridique	Société Par Actions (SPA)
Capital (2017)	97.000.000.000 DA
Effectif (2017)	3 594 salariés

Source : Direction des Ressources Humaines de CEVITAL, 2018

⁴³Cevital agro-industrie, Le Groupe Cevital. En ligne sur : <http://www.cevital-agroindustrie.com/fr/page/groupe-cevital-P>. 15consulté le 17/05/2018.

⁴⁴ Cevital agro-industrie, Cevital Food. En ligne sur : <https://fr.slideshare.net/GroupeCevital/cevital-groupfrench-2013v2-26909207> consulté le 17/05/2018.

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

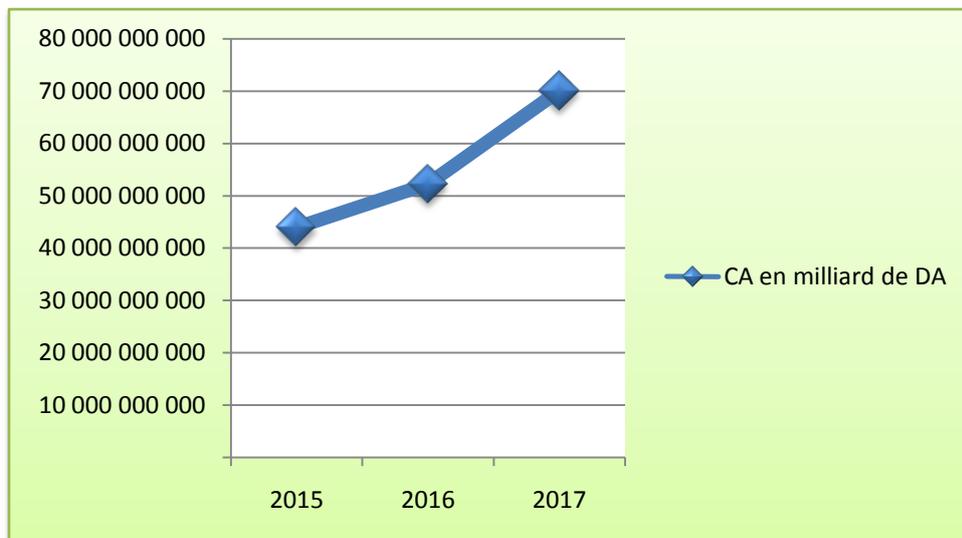
Le tableau suivant et le diagramme en bâtons expriment l'évolution du chiffre d'affaire en valeur de 2015 à 2017

Tableau N°02 : L'évolution du CA en valeur de 2015 à 2017

Année	CA en milliard de DA	Taux de croissance (%)
		$taux\ de\ croissance = \frac{CA^{année\ N} - CA^{année\ N-1}}{CA^{année\ N-1}} \times 100$
2015	43 972 654 113	–
2016	52 240 810 952	18,8
2017	70 060 187 710	59,33

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

Graphe N°01 : L'évolution du CA en valeur par année durant la période (2015 - 2017)



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

Commentaire :

D'après le tableau et le graphe ci-dessus et par rapport à l'année de base 2015, nous remarquons l'évolution croissante de chiffre d'affaires d'année en année, de l'entreprise avec un taux de croissance de 18,8% pour l'année 2016 et de 59,33% l'année 2017.

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

Aujourd'hui, l'entreprise CEVITAL Agro-industrie est le plus grand complexe agroalimentaire privé en Algérie. En effet, ses outils de production ultra performants se répartissent comme suite⁴⁵:

- 2 raffineries de sucre ;
- 1 unité de sucre liquide ;
- 1 raffinerie d'huile ;
- 1 margarinerie ;
- 1 unité de conditionnement d'eau minérale ;
- 1 unité de fabrication et de conditionnement de boissons rafraîchissantes ; et
- 1 conserverie.

De plus, l'entreprise possède également plusieurs silos portuaires, ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire d'une capacité de 2000 tonnes/heure, faisant d'elle le premier terminal de déchargement portuaire en Méditerranée⁴⁶.

1.1.2. La situation géographique

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

1.2. Les missions et objectifs et les facteurs clés de succès de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

L'entreprise CEVITAL Agro-industrie est l'une des grandes entreprises en Algérie.

⁴⁵ Cevital Agro-industrie, Cevital Agro-industrie. En ligne sur : <http://www.cevital-agroindustrie.com/fr/page/cevital-agro-industrie-P.6> consulté le 17/05/2018.

⁴⁶Ibid.

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

1.2.1. Les missions et objectifs

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

Les objectifs visés par l'entreprise CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

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

1.2.2. Les facteurs clés de succès de l'entreprise CEVITAL

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

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

1.3. La structure organisationnelle du complexe CEVITAL

Le complexe CEVITAL fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de commandement, la verticalité de la circulation de toute information et donnée et offre plus des spécialisations et de fluidité. (L'organigramme de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie est exposé dans l'**Annexe N°01**).

Les principales missions des différentes directions du complexe sont :

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

A- La direction générale

Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégiques et des décisions sur la politique marketing à adopter en collaboration avec la direction du siège d'Alger. Elle a également pour mission la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions. La direction générale est présidée par un président directeur général (PDG) qui est l'actionnaire majoritaire.

B- 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.

C- La direction des Ventes et 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.

D- 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.

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

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

E- 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.

F- 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.

G- 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 ;

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

- 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.

H- 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 matières 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.

I- 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, ...).

J- La direction des Silos

- Elle décharge les matières premières 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.

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

K- La direction des Boissons

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

- 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.

L- 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 –pate chocolatière utilisés actuellement en chantier à El kseur. Sa mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous ces produits sont destinés à la consommation d'où la préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

M- 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 est 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. Ses produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et pour le marché local et à l'export.

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

N- La direction QHSE

- Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;
- veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité ;
- garantit la sécurité du personnel et la pérennité des installations ;
- contrôle, assure la qualité de tous les produits de Cevital et répondre aux exigences clients.

O- La direction Energie et Utilités

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

P- 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 processus 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.

1.4. La gamme des produits de l'entreprise CEVITAL

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production : huiles, margarinerie, sucre, boissons et conserves (voir l'**Annexe N°02**).

Parmi les stratégies de CEVITAL Agro-industrie la stratégie de diversification.

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

➤ Le sucre

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

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

Avantages d'utilisation des sucres liquides :

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

➤ Les huiles

Elio est une huile élaborée avec des huiles 100% végétales et sans cholestérol.

Existe en formats 1L, 2L et 5L.

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

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

➤ Les margarines

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

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

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

➤ **Les boissons**

Consiste de l'eau et de jus.

Gamme produit jus (Tchina)

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

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

L'eau minérale Lalla Khedidja, existe en formats 0.5L, 1L et 1.5L.

➤ **Les conserves**

Consiste de tomates, confitures et de harissa.

Concentré de tomates

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

Confitures

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

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

L'entreprise CEVITAL Agro-industrie offre des produits de qualité supérieure, aux consommateurs ainsi qu'aux industriels, grâce à ses prix défiant toutes concurrences, à son savoir-faire, à la modernité de ses unités de production, à son contrôle strict de qualité, mais surtout grâce à son réseau de distribution très développé. En effet, l'entreprise couvre l'ensemble des besoins nationaux et exporte, dès lors, l'excédent de sa production, notamment pour les huiles, les margarines et le sucre, dans plusieurs pays, entre autres en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest⁴⁷.

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

Section 2: Démarche méthodologique et analyse des résultats

L'objectif de cette section est de présenter la démarche méthodologique et la synthèse des résultats de l'étude empirique menée au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie et d'en discuter le contenu dans le but d'appréhender des voies de réponses aux questions de recherches précédemment formulées.

À cet effet, nous exposerons à travers cette deuxième section la démarche méthodologique de la recherche, ainsi que l'analyse des résultats obtenus.

2.1. La démarche méthodologique de la recherche

Cette enquête est réalisée auprès d'une entreprise CEVITAL Agro-industrie. Elle est effectuée sous forme d'un guide d'entretien qui est un document écrit qui résume les principaux axes d'une entrevue.

À cet effet, nous avons choisi d'élaborer un guide d'entretien structuré en deux principales parties, composé de 21 questions ouvertes, formulées en phase avec les besoins en informations qui nous permettront de vérifier nos objectifs de recherche, adressées aux responsables du département R&D et ceux du département commercial. (Voir l'**Annexe N°03**).

La première partie contient huit questions relatives à l'innovation, portant sur la situation réelle de cette dernière au sein de l'entreprise CEVITAL, ses différents types, ses objectifs,...etc.

⁴⁷Cevital Agro-industrie.Op.cit, P 10.

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

La deuxième partie est consacrée au management de l'innovation, contient treize questions qui visent à savoir quelles sont les outils de management de l'innovation, la stratégie suivie en matière d'innovation pour faire face à ses concurrents,...etc.

Le choix de l'entreprise CEVITAL comme cas d'étude pratique nous semble pertinent au regard de notre objectif de recherche, dans la mesure où l'entreprise ou question constitue l'une des entreprises où le développement de nouveaux produits occupe une place prépondérante.

2.2. Analyse des résultats

2.2.1. Les capacités de production

Le tableau ci-après expose les capacités de production de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie pour chaque gamme de produits proposée.

Tableau N°03: Capacités de productions par gamme de produits CEVITAL

Produits	Capacités de production
Huiles végétales	570.000 Tonnes/an
Sucre blanc	200.000 Tonnes/an
Sucre liquide	210.000 Tonnes/an
Margarines et graisses végétales	180.000 Tonnes/an
Eaux minérales, boissons gazeuses et jus de fruits	3.000.000 bouteilles/jour
Conserves	200.000 Tonnes/an

Source : Direction commerciale de CEVITAL, 2018

2.2.2. L'évolution des ventes

Les tableaux suivants et les diagrammes en bâtons expriment l'évolution des ventes dans le marché national et international durant les années 2015, 2016 et 2017.

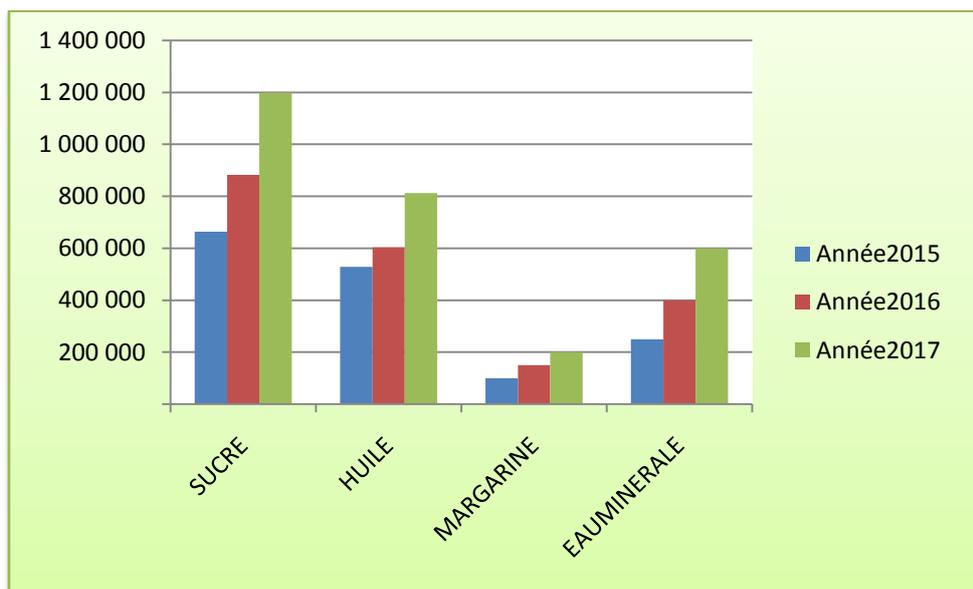
Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

Tableau N°04: Les ventes de CEVITAL dans le marché national pour les années 2015, 2016, et 2017

Famille	Volumes: TONNE			CAHT		
	Année2015	Année2016	Année2017	Année2015	Année2016	Année2017
SUCRE	664 000	882 000	1 199 000	60 190 197 065	70 251 874 119	90 100 019 892
HUILE	528 000	603 000	813 000	40 047 716 187	50 057 256 607	60 089 502 176
MARGARINE	100 000	150 000	200 000	6 005 747 279	8 502 231 042	9 863 500 990
EAUMINERALE	250 000	400 000	600 000	11 980 975 800	20 123 513 500	30 598 958 028
Total	1 542 000	2 035 000	2 812 000	118 224 636 331	148 934 875 268	190 651 981 086

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

Graph N°02: Les ventes dans le marché national en volumes (TONNE) par produit pour les années 2015-2016-2017.



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

Commentaire :

D'après le tableau et le graphe ci-dessus, nous constatons qu'effectivement les ventes en volumes des produits de l'entreprise CEVITAL sont en augmentation et aussi l'accroissement du chiffre d'affaires hors taxes pendant les années 2015, 2016 et 2017, sauf la margarine dont les quantités vendues ont connu une légère augmentation par rapport aux autres produits, du

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

fait que cette dernière est un produit qui n'est pas de large consommation, sauf dans des périodes précises (comme les fêtes).

Tableau N°05: Les ventes dans le marché international par année 2015-2016-2017

Pays	Produits	Volumes: TONNE			CAHT		
		2015	2016	2017	2015	2016	2017
<i>MAROC</i>	SUCRE			864			485 800 499
<i>TUNISIE</i>				4 375			225 247 639
<i>NIGER</i>		235 350	236 507	398 600	12 084 520 634	12 999 674 800	13 765 876 578
<i>MORITANI</i>		660			26 403 658		
<i>LIBIYA</i>		39 820	100 320	88 418	1 586 998 674	10 829 663 577	116 765 698
<i>France</i>		7728	12 170	7 452	379 998 869	885 636 064	383 999 765
<i>ENGLAND</i>		111 254	109 400	18 400	6 380 454 485	6 454 354 500	166 725 759
<i>SPAIN</i>		69			2 191 289		
<i>Italie</i>				307			25 303 456
	Total SUCRE	394 882	458 397	518 416	20 460 567 609	31 169 328 941	15 169 719 394
<i>ENGLAND</i>	HUILE		53			6 765 468	
<i>Belgique</i>		2098	19 350	23 200	231 476 766	723 682 980	877 867 986
<i>MAROC</i>			2 300	1 100		246 784 831	66 611 178
<i>TUNISIE</i>		2098	17 050	22 100	275 903 736	613 798 987	810 565 300
	Total HUILE	4196	38 753	46 400	507 380 502	1 591 032 266	1 755 044 464
	Total général	399 078	497 149	564 816	20 967 948 111	32 760 361 207	16 924 763 858

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

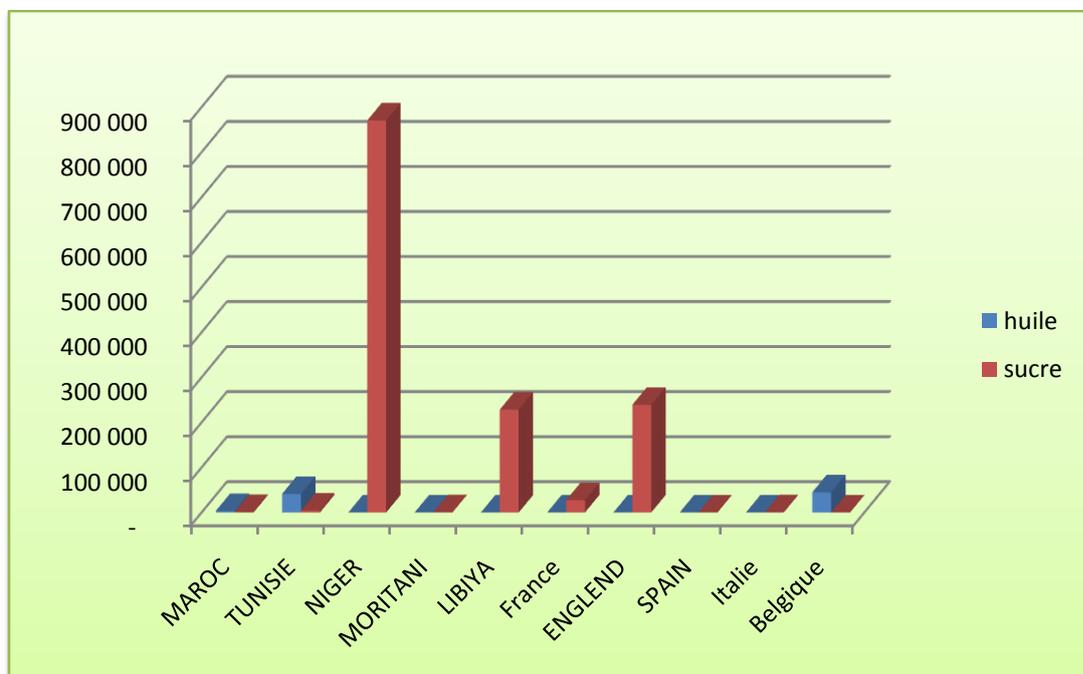
Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

Tableau N°06: Totale des ventes export en volumes (TONNE) par Pays durant l'année 2015-2016-2017

	huile	sucre
<i>MAROC</i>	3 400	864
<i>TUNISIE</i>	41 248	4 375
<i>NIGER</i>	-	870 457
<i>MORITANI</i>	-	660
<i>LIBIYA</i>	-	228 558
<i>France</i>	-	27 350
<i>ENGLAND</i>	53	239 054
<i>SPAIN</i>	-	69
<i>Italie</i>	-	307
<i>Belgique</i>	44 648	-

Source :Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

Graphe N°03:Totale des ventes export en volumes (TONNE) par Pays durant l'année 2015-2016-2017



Source :Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

D'après les deux tableaux et le graphe ci-dessus, nous constatons que l'entreprise CEVITAL Agro-industrie exporte ses produits dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb et

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

en Afrique de l'ouest. Nous remarquons que le volume des ventes export de sucre est très élevé par rapport à l'huile.

2.2.3. Présentation du management de l'innovation au sien de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

D'après les réponses obtenues par l'entretien, nous avons constaté que l'entreprise CEVITAL innove tous le temps et dans tous les secteurs d'activité qu'elle pratique, elle considère l'innovation comme étant l'un des axes de l'entreprise qu'elle utilise pour améliorer et aussi pour acquérir une position concurrentielle confortable. Elle donne une grande importance à l'innovation, d'ailleurs elle consacre même un budget spécial pour un projet d'innovation.

Cevital innove pour les objectifs suivant :

- Augmenter sa part du marché : l'entreprise CEVITAL occupe une part très importante dans plusieurs gammes de produits comme les huiles, le sucre et la margarine. elle adopte la stratégie de diversification pour garder sa position sur le marché.
- Obtenir un avantage concurrentiel : l'entreprise CEVITAL est le leader sur le marché algérien dans le secteur agroalimentaire, elle innove toujours pour qu'elle reste leader.
- Abaisser les coûts de production : l'entreprise CEVITAL utilise des nouvelles technologies de production, ce qui lui permet de réduire ses coûts de production.

Le management de l'innovation à l'entreprise CEVITAL est l'interaction entre les cinq managements suivants : le management de la R&D, le management de projets, le management technologique, le management de la qualité (satisfaire les normes internationales), le management des compétences et des connaissances. Ces pratiques permettent à l'entreprise d'acquérir les capacités d'innovation.

A. Les typologies de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL

Il existe de multiples types d'innovations

➤ L'innovation de produit

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

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

➤ L'innovation de procédé

Le raffinage se fait par plusieurs étapes, pour réduire les coûts et le temps, l'entreprise CEVITAL a utilisé une nouvelle méthode de la raffinerie enzymatique au lieu de la raffinerie chimique.

➤ L'innovation organisationnelle

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

➤ L'innovation technologique

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

➤ L'innovation commerciale

La diversification des produits, maintenir les prix et les différentes campagnes de promotion. Exemples concerne le packaging

Le sucre blanc : Skor CEVITAL est disponible en sachet 1kg, 5kg et en sachet verseur 1kg ainsi qu'en morceaux 750g, pour faciliter son usage et pour attirer plus de clientèle.

Le sucre roux : Skor CEVITAL est disponible en sachet 1kg et en sachet verseur 1kg ainsi qu'en morceaux 750g, est un sucre de qualité supérieure, qui répond à des exigences des clients.

Il y'a aussi, des innovations qui sont créées par le marché telle que Smen Medina, grâce au service marketing, l'entreprise identifie les besoins et attentes de ses clients, après une étude faite sur le terrain, l'entreprise CEVITAL a remarqué que le conditionnement de Smen Medina de

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

1,8 kg ne répondent pas souvent aux besoins quotidiens d'une simple famille algérienne (la quantité et le prix) pour cette raison, ils ont créé des barquettes de 900g et 500g.

B. Les outils et la mesure de l'innovation

L'entreprise CEVITAL utilise plusieurs outils pour manager l'innovation tels que la boîte à idée électronique en interne pour que les employés proposent leurs idées, chaque fin du mois la direction générale traite les idées.

Le brainstorming, le brainwriting et le benchmarking sont des séances organisées pour proposer et traiter de nouvelles idées dans le but d'innover. Ces réunions sont animées par une personne qui peut être le directeur général ou le chef de département de recherche et développement, comme il peut être quelqu'un d'autre qui sera le chef de projet. Son rôle est de manager l'ensemble du projet, coordonner le travail de chacun dans un but d'avoir un nouveau produit mis sur le marché.

L'entreprise CEVITAL mesure ses projets d'innovation par certains indicateurs de performance par rapport aux coûts, à la qualité et aux délais de réalisation avec la fixation des objectifs à atteindre.

Tableau N°07 : Tableau de bord des projets d'innovation

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

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

C. Le modèle d'innovation et les étapes du management du processus de l'innovation

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

➤ Le modèle d'innovation

L'entreprise CEVITAL Agro-industrie est parmi les premières entreprises qui produisent du sucre cristallisé, de l'huile,...etc. au niveau national et la première dans la production du sucre liquide au niveau national et en Afrique, elle est parmi les grandes entreprises qui fabriquent en grande échelle et qui utilise des hautes technologies de fabrication. Aussi, elle a tranché pour un processus d'innovation élaboré au niveau de la direction de la R&D, nous avons constaté que le modèle du processus d'innovation est le modèle ouvert car cette entreprise est ouverte aux partenaires externes avec l'utilisation d'une veille stratégique parfois le fournisseur est une source d'une idée et d'une innovation (une nouvelle recette d'un produit) lors de sa proposition de leur matière première ou bien elle apprend à partir des erreurs de ses concurrents.

➤ Les étapes du management de processus de l'innovation

L'innovation à l'entreprise CEVITAL se planifie, la durée et les tâches d'un projet d'innovation varient selon la complexité et la grandeur d'un projet à un autre. Le processus d'innovation, quelle que soit sa nature, est basé sur cinq étapes principales suivantes : recherche d'idées, filtrage des idées, test produit, transfert vers la production et mise sur le marché.

La première étape (recherche d'idées)

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

La deuxième étape (filtrage des idées)

Après la proposition des idées, on va passer à les étudier l'une après l'autre réalise sur le plan faisabilité technique, viabilité marketing et rentabilité. Cette étape est faite en collaboration entre département R&D, département commerce et département marketing. A la fin de

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

séance, ces responsables vont ressortir avec une seule idée acceptée par la direction générale avec des objectifs fixés sur laquelle sera basée le projet d'innovation.

La troisième étape (test produit)

Après la sélection et le choix de l'idée à développer par l'équipe de projet d'innovation, vient la réduction d'un cahier de charge qui fait un prototype, il sera réalisé sur des échantillons qui doivent être analysés au niveau des laboratoires et mis en œuvre par les ingénieurs concernés qui produisent pour déguster le produit en interne si c'est une innovation produit ensuite en externe pour les consommateurs.

La quatrième étape (transfert vers la production)

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

La cinquième étape (mise sur le marché)

Enfin, la direction générale décide de commercialiser le produit ou bien de suivre ce nouveau procédé, elle lance la production en grande échelle, commercialise, suit ces ventes.

2.2.4. Les impacts du management de l'innovation sur l'entreprise

Les innovations réalisées par l'entreprise CEVITAL ont des impacts reliés sur les éléments suivantes :

A. La croissance de l'entreprise

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

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

B. La compétitivité de l'entreprise

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

Tableau N°08 : Les parts du marché de l'entreprise CEVITAL au niveau national (%)

Produits	2015	2016	2017
Sucre	74	80	90
Huiles	60	68	75
Margarine	35	40	45

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

A partir de ce tableau nous remarquons une évolution dans les parts du marché national pendant les trois dernières années.

L'entreprise CEVITAL est distinguée par deux types de compétitivité : la compétitivité-prix et compétitivité hors prix.

➤ La Compétitivité prix

reflète la capacité de l'entreprise à conquérir des parts de marché en offrant un bien ou un service avec un niveau de prix plus faible que les concurrents et une qualité identique.

L'entreprise CEVITAL essaye toujours de garder le rapport prix /qualité, elle produit à moindre coût grâce à ses effets d'expérience, et ses capacités technologiques de production qu'elle dispose pour vendre avec un prix compétitif acceptable par un simple citoyen algérien.

➤ La Compétitivité hors prix

La Compétitivité hors prix est la capacité à imposer ses produits indépendamment de leur prix

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

Grâce à son savoir-faire considérable, l'entreprise CEVITAL agro-industrie offre aux consommateurs des produits de qualité supérieure.

- Des huiles et des margarines enrichies en vitamine;
- Des huiles spéciales fritures ;
- Des margarines de feuilletage ;
- Des packagings adaptés aux besoins des consommateurs.

Le sucre et les huiles de l'entreprise CEVITAL agro-industrie sont des produits dont le système de qualité de fabrication est certifié ISO 22000 par le bureau VERITAS certification. L'entreprise CEVITAL agro-industrie dispose de 04 laboratoires pour chacune des unités de production et d'un pilote dédié à l'innovation et à la R&D. Les laboratoires de contrôle de qualité travaillent d'ailleurs en parfaite collaboration avec la direction de la production. Le sucre liquide comme un exemple d'un produit innové et compétitif.

Pour les biscuits, pâtisseries, boissons, confiseries, glaces et crèmes..., l'entreprise CEVITAL agro-industrie propose un service sur mesure pour les clients industriels soucieux de la rentabilité de leur affaire et de la qualité des produits finis.

Le sucre liquide est un produit dont le système qualité de fabrication est certifié ISO 22000 par le bureau VERITAS Certification.

Les avantages de sucre liquide :

- Qualité :
 - Un sucre plus pur (Normes ICUMSA 25 maximum) ;
 - Pasteurisé, filtration stérile.
- Rentabilité :
 - Pas de manutention ;
 - Processus simplifié ;
 - Gain d'espace de stockage ;
 - Emballage optimisé et eau osmose incluse.

C. Le développement de la technologie utilisée

Afin d'innover de manière efficace rapide, l'entreprise CEVITAL a développé ses technologies telles que le système de pointage des employés avec des cartes magnétiques et les technologies de communication et d'information comme l'intranet, la messagerie

Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia

électronique, le système d'information qui collecte, traite et diffuse les informations interne à l'entreprise et l'automatisation des machines

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

Conclusion

Dans ce chapitre consacré à l'analyse du management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, nous avons essayé de détecter la démarche méthodologique ainsi les résultats obtenues à partir de cette entreprise CEVITAL et les étapes de processus suivies par cette dernière (de l'étape de la naissance de l'idée jusqu'à la mise sur le marché de nouveaux produit). Nous constatons que l'entreprise considère l'innovation comme un facteur clés de succès.

L'entreprise CEVITAL innove pour garder un avantage concurrentiel dans le marché pendant une longue durée devant ses concurrents.

Conclusion générale

Conclusion générale

Les entreprises évoluent de plus en plus dans des environnements où les avancées technologiques et l'innovation sont considérées comme un facteur essentiel pour l'obtention d'avantages concurrentiels. Pour tous les pays, l'innovation est devenue une préoccupation majeure. À cet effet des politiques et des mesures pour mettre en place des dispositifs permettant de développer la capacité d'innovation des pays en général et des entreprises en particulier.

Tout au long de notre recherche, nous avons essayé d'apporter des éléments de réponse aux questions formulées dans la problématique de recherche de notre mémoire : « comment l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia gère-t-elle efficacement le processus de l'innovation d'un produit? ».

La conclusion de ce travail de recherche sera de présenter les apports de ce mémoire à la compréhension de l'innovation, la réalité des pratiques de l'innovation et la manière de sa gestion dans une entreprise CEVITAL Agro-industrie.

Notre étude empirique est basée sur l'étude du management de l'innovation de l'entreprise CEVITAL. Cette dernière accorde une grande importance à la notion de l'innovation en vue de diversifier la gamme de ses produits et de faire face à la rude concurrence sur le marché.

Pour répondre à la problématique de ce mémoire nous avons essayé de présenter durant toute notre étude les pratiques et la réalité de l'innovation au sein de l'entreprise ainsi que son processus et la manière de les gérer. L'objectif de ce travail de recherche était de démontrer que plusieurs compétences et plusieurs ressources sont requises pour la réalisation des activités d'innovation. Toutefois, nous avons voulu démontrer que le management de l'innovation relève d'un champ d'intervention de plusieurs structures appartenant à l'entreprise. Innover c'est manager des composantes au niveau de l'ensemble de l'entreprise, les connaissances entre autres, c'est générer des projets et faire évoluer des relations avec l'environnement.

Nous devons retenir que les pratiques d'innovations ne dépendent pas seulement de la capacité de l'entreprise à mobiliser les ressources, à manager des projets, mais les pratiques d'innovations font appel à plusieurs niveaux d'actions qui doivent d'être cohérents et coordonnés.

Conclusion générale

Le processus d'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL commence par l'idée qui vient toujours de la direction générale et finit par la commercialisation en passant par l'étape de la transformation de l'idée en projet, l'étape de transformation de projet à la réalisation.

Les résultats de notre étude nous permet de conclure que :

- L'entreprise CEVITAL donne beaucoup d'importance pour l'innovation ; il consacre un budget spécifique pour un projet d'innovation, elle détienne même un département de recherche et développement.
- L'innovation joue un rôle majeur dans la croissance et la compétitivité de l'entreprise CEVITAL, car elle permet à cette dernière de dépasser ses concurrents sur le marché ; d'améliorer les techniques de production, d'installer des nouvelles machines qui permettent d'avoir une bonne maîtrise des coûts, une meilleure qualité et une réduction des délais.

D'après les résultats de l'étude, nous avons remarqué que l'entreprise CEVITAL et comme toute entreprise a l'ambition de devancer ses concurrents, organise son processus de conception et de développement d'un produit.

Enfin, toutes les questions que nous avons posées, n'ont sans doute pas trouvé de réponses définitives, car l'étude du management d'innovation est vaste, pour cette raison, nous pouvons considérer que la recherche dans ce domaine est ouverte.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrage

- ANGELIER J. P. Economie industrielle ; élément de méthode, Editions OPU, 1991.
- AMENDOLA M. et GAFFARD J. L. la dynamique économique de L'innovation, Edition Economica, Paris, 1988.
- BIENAYME A., la croissance des entreprises : l'analyse dynamique des fonctions de la firme, Ed. ; Bordas ,1971.
- BERCE RON, la gestion moderne théorique et cas, éd .Gaétan, paris, 1984.
- BELLON B. l'innovation créatrice, Edition ECONOMICA, Paris, 2002.
- Broustail J. et Fréry F. Le management stratégique de l'innovation, coll. Précis, Gestion, édition Dalloz, 1993.
- CHOUTEAM M. et VIEVARD L. l'innovation, un processus a décrypté, millénaire(le centre ressources prospective du grand Lyon), 2007.
- JAOUIH. Tous innovateurs. La dimension humaine de l'innovation : leviers et bonnes pratique, DUNOD, Paris 2003.
- LOILIER T. et TELLIER A. Gestion de l'innovation : décider, mettre en œuvre, diffuser, édition Management, Paris, 1999.
- LOILIER T. TELLIER A. Gestion de l'innovation, comprendre le processus d'innovation pour le piloter, 2eme édition, Ems management & société, paris, 2013.
- LESCA H. Système d'information pour le management stratégique : l'entreprise intelligente, édition, McGraw Hill, Paris, 1990, P. 146.
- Manuel d'Oslo, 3ème édition, OCDE, 2005.
- Manuel de Frascati(1994) cité par RICHARD F. recherche invention et innovation, Édition Economica, paris, 1998.
- MEYER F. pratiques de benchmarking : créer collectivement du sens à partir du succès d'autre organisation, édition, LEXITIS, paris, 2011.

Bibliographie

- MASSE G. THIBAUT F. Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence, 1ere édition De Boeck université, Belgique, 2011.
- Morin J. Seurat R. Le management des ressources technologiques, éd. d'organisation, Paris, 1989.
- Pearson Education, Paris, 2009.
- Rogers E.M. Diffusion of innovations, the free press, 4th edition, New York, 1995.
- REIX R. Systèmes d'information et management des organisations, Editions Vuibert, 5eme édition, Paris, 2005.
- SAMUELSON A. Les grands courants de la pensée économique, Editions OPU, 1985.
- SCHUMPETER J. théorie de l'évolution économique, 1912.
- SAUVIN T, la compétitivité de l'entreprise : l'obsession de la firme allégée, ellipses.
- Uzunidis D. L'innovation et l'économie contemporaines, édition De Boeck, 2004.

2. Articles et Revues

- BRESTONES D. ANTOINE S. De la performance application au cas de l'intelligence économique (I.E) et du management des connaissances (K.M);ANDESE Vie & sciences de l'entreprise, 2007.
- OCDE. Méthode type proposée pour les enquêtes sur la recherche et le développement expérimental, Manuel de Frascati, 6eme édition, paris, 2002.
- Romon F. L'organisation du processus d'innovation dans l'entreprise. Modèle matriciel de management de l'innovation (3MI) ,3émé séminaire Veille et prospective dans l'entreprise, Courbevoie, Novembre, 1999.

Bibliographie

3. Thèses et mémoires

- AMDAOUD Mounir, La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable, thèse du magistère, université de TIZI-OUZOU, 2014.
- TEKFI Saliha, Survie-Innovation et Performance de l'entreprise, thèse du doctorat, université de TLEMCEM, 2013.

4. Colloques et communications

- Khamassi. F. Hassainya .J. Analyse de la compétitivité de l'entreprise et les produits agro-alimentaires et apport de l'approche filière, Institut National Agronomique de Tunisie, Tunis, 2001.
- Le Forum économique mondial de Davos, croissance et développement, in :

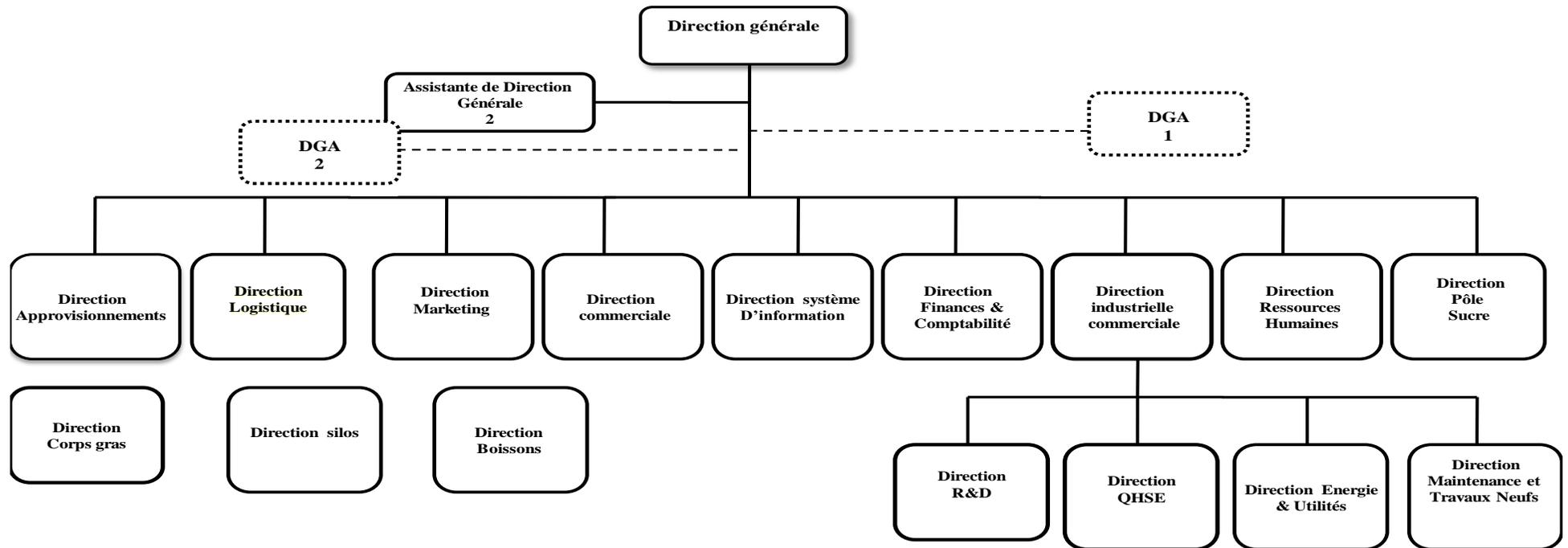
5. Sites internet

- <http://www.etymonline.com> (03-04-2018)
- https://eco.e-bourgogne.fr/IMG/pdf/les_etapes-2.pdf (27-04-2018)
- <http://www.ses.webclass.fr> (25-04-2018)
- [http://www.bourse-dz.com/indice-de-linnovation-l'algerie-en-bas-du-tableau-de-la-creation](http://www.bourse-dz.com/indice-de-linnovation-lalgerie-en-bas-du-tableau-de-la-creation)(28-04-2018)
- <http://www.weforum.rog>.publié le 19/07/2011.
- Cevital agro-industrie, Le Groupe Cevital. En ligne sur : <http://www.cevital-agroindustrie.com/fr/page/groupe-cevital-P.15>consulté le 17/05/2018.
- Cevital agro-industrie, Cevital Food. En ligne sur : <https://fr.slideshare.net/GroupeCevital/cevital-groupfrench-2013v2-26909207> consulté le 17/05/2018.
- Cevital Agro-industrie, Cevital Agro-industrie. En ligne sur : <http://www.cevital-agroindustrie.com/fr/page/cevital-agro-industrie-P.6> consulté le 17/05/2018.

Annexes



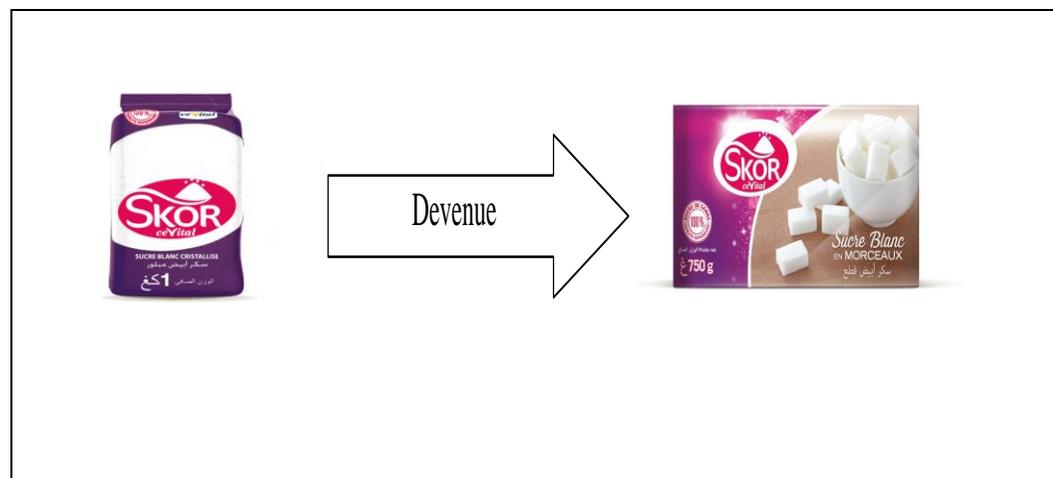
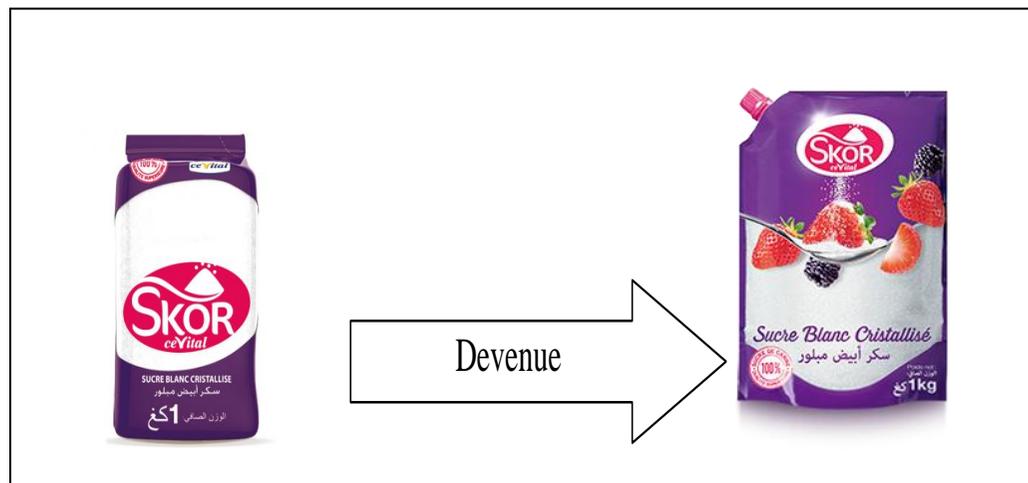
ORGANIGRAMME GENERAL DE CEVITAL



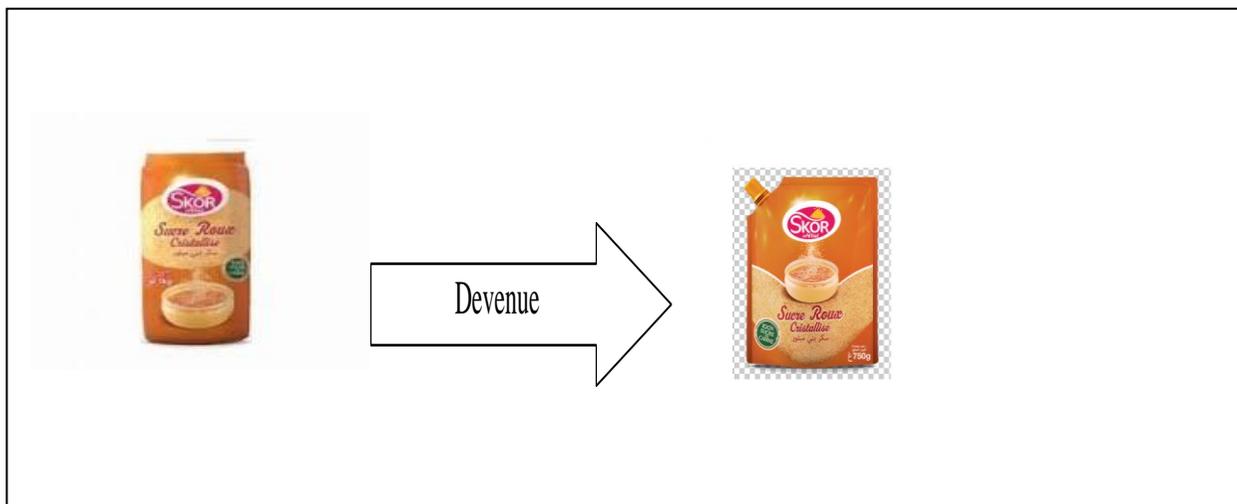
Annexes N°2



Annexes N°2



Annexes N°2



Annexes N°3

Guide d'entretien

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle de master en science de gestion option Management portant sur le thème du «management de l'innovation au sein de l'entreprise», nous souhaitons votre collaboration en vous demandant de bien vouloir répondre aux questions suivantes :

Département commercial :

- 1) Selon vous qu'est-ce que l'innovation ?
- 2) Est-ce que vous avez apportés des modifications sur l'emballage ?
- 3) De quoi consiste l'innovation au sein de votre entreprise ?
- 4) Quel est le modèle utilisé pour innover ?
- 5) Qu'ils sont les types des innovations existent au sein de votre entreprise?
- 6) Indiquez une description sommaire des principales étapes constituant le processus d'innovation au sein de votre entreprise ?
- 7) Quels sont les principaux outils utilisés par votre entreprise pour mettre en œuvre ses innovations ?
- 8) Quels sont vos acteurs externes qui peuvent être une source d'innovation ?

- 9) Comment avez-vous définir le management de l'innovation de votre entreprise ?
- 10) Quels sont les facteurs clé de succès de l'innovation dans votre entreprise ?
- 11) Comment mesurez-vous l'innovation ?
- 12) A votre avis, la qualité de vos produits nouveaux répond-elle aux exigences de vos clients ?
- 13) Qui est la part occupez-vous sur le marché national ?
- 14) Vos ventes augmentent t'elles ?

Département de R&D :

- 15) Quel rôle a joué le département de R&D pour votre entreprise en matière de l'innovation ?
- 16) Quelles sont les différentes structures impliquées dans le processus d'innovation ?
- 17) Comment faite- vous pour maintenir un avantage concurrentiel ?
- 19) Quelle sont les indicateurs de performance à fin de mesurer les projets d'innovation ?

Annexes N°3

- 20) L'innovation améliore t'elle votre performance ?
- 21) Si non pourquoi ? Si oui comment ?
- 22) Avantage concurrentiel avec l'innovation ?
- 23) Satisfaction des clients avec l'innovation ?
- 24) Comment envisagez-vous l'évolution de l'innovation au sein de votre entreprise ?
- 25) Les ventes de l'entreprise sont-elles connue une augmentation ?
- 26) Donnez votre appréciation sur l'évolution de la capacité d'innovation de votre entreprise ?

Table des matières

Table des matières

Dédicace

Remerciements

Sommaire

Liste des figures

Liste des tableaux

La liste des graphes

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Aspects théoriques de l'innovation.....	4
Section 1 : Généralité sur l'innovation.....	5
1.1. Notions de l'innovation.....	5
1.1.1 Définirons du concept innovation.....	7
1.1.2 Distinction entre innovation et invention.....	7
1.2. Les caractéristiques, les objectifs et les fonctions de l'innovation.....	7
1.2.1 Les caractéristiques de l'innovation.....	7
1.2.2 Les objectifs de l'innovation.....	8
1.2.3 Les fonctions de l'innovation.....	8
1.3. Les typologies de l'innovation.....	9
1.3.1 L'innovation de produit et l'innovation de procédé.....	9
1.3.2 L'innovation marketing et l'innovation organisationnelle.....	10
1.3.3 L'innovation radicale et l'innovation incrémentale.....	11
1.4. Les approches théorique de l'innovation.....	13
1.4.1 L'école classique.....	13
1.4.2 L'école néoclassique.....	14
1.4.3 L'approche schumpetérienne.....	15
1.4.4 La théorie standard	16
1.4.5. L'approche évolutionniste.....	16
Section 2 : le processus d'innovation.....	17
2.1. Les étapes de l'innovation.....	17
2.2. Les différents modèles du processus d'innovation.....	20
2.2.1. Le modelé en phase (séquentiel).....	20

Table des matières

2.2.2. Le modèle interactif (tourbillonnaire).....	21
2.2.3. L'innovation ouverte.....	23
Section 3 : Les enjeux, les mesures et les risques de innovation.....	24
3.1. Les enjeux du l'innovation.....	24
3.1.1. L'innovation et le développement.....	24
3.1.2. Marche et politique d'innovation.....	25
3.2. Les mesures et les risques de l'innovation.....	25
3.2.1. Les mesure.....	25
3.2.1. Les risque.....	26
1.2.2. La phase d'évaluation et de sélection.....	33
1.2.3. La phase de mise en œuvre.....	33
1.3. La recherche –développement et l'innovation.....	33
1.3.1. La recherche fondamentale	33
1.3.2. La recherche appliquée.....	34
1.3.2. Développement expérimentale.....	34
1.4. L'innovation et le management des connaissances (Knowledge management).....	35
1.5. L'innovation et le management des compétences.....	37
1.6. Les outils et les techniques du management de innovation.....	38
1.6.1. Benchmarking.....	39
1.6.2. Brainstorming.....	39
1.6.3. La veille stratégique.....	39

Table des matières

1.6.4. L'intelligence économique.....	39
Section2 : Les impacts du management de l'innovation sur les entreprises.....	40
2.1. La croissance de l'entreprise.....	40
2.2. La compétitivité de l'entreprise.....	42
2.2.1. La compétitivité-prix.....	42
2.2.2. La compétitivité hors-prix.....	43
2.3. Le management des ressources technologique(MRT).....	43
Chapitre III : Le management de l'innovation au sein de l'entreprise CEVITAL.....	47
Section1 : Présentation de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia.....	47
1.1. Présentation de l'entreprise CENITAL Agro-industrie et la situation géographique....	47
1.1.1. Présentation de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.....	47
1.1.2. La situation géographique.....	50
1.2. Les mission et objectifs et les facteurs clés de succès de l'entreprise CEVITAL Agro- industrie.....	50
1.2.1. Les missions et objectifs.....	51
1.2.2. Les facteurs clé de succès de l'entreprise CEVITAL.....	51
1.3. La structure organisationnelle du complexe CEVITAL.....	51
1.4. La gamme des produits de l'entreprise CEVITAL.....	56
Section2 : Démarche méthodologique et analyse des résultats.....	59
2.1. La démarche méthodologique de la rechercher.....	59
2.2. Analyse des Résultats.....	60
2.2.1. Les capacité de production.....	60
2.2.2. L'évolution des ventes.....	60
2.2.3. Présentation du management de l'innovation au sein l'entreprise Agro-industrie.....	64
A- Les typologies de l'innovation au sein l'entreprise CEVITAL.....	64

Table des matières

B- Les outils, la protection et la mesure de l'innovation.....	66
C- Les modelé l'innovation et les étapes de management du processus de l'innovation...	67
2.2.4. Les impacts du management de l'innovation sur l'entreprise.....	69
A- La croissance de l'entreprise.....	69
B- La compétitivité de l'entreprise.....	69
C- Le développement de la technologie utilisée.....	71
Conclusion générale.....	72

Résumé

La vocation principale de toute entreprise est non seulement de devenir le leader de son marché, mais surtout de conserver sa position parmi ses semblables et d'assurer la bonne marche et la continuité de son activité. Nous avons mené une étude empirique au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie de Bejaia. À ce titre, les résultats de cette étude démontrent que l'entreprise a adopté une activité de l'innovation, ce qui formaliser l'importance de l'innovation dans la croissance et la compétitivité de l'entreprise.

Mots clés : innovation, management de l'innovation, recherche et développement CEVITAL Agro- industrie.

Abstract

ملخص