

Université ABDERRAHMANE Mira Bejaia

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

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un master en sciences de gestion

Option: Management des organisations

# Thème

**L'innovation dans une entreprise industrielle  
Algérienne comme facteur de compétitivité :  
démarche et perspective  
Cas de : Cevital.**

**Présenté par :**

M<sup>lle</sup> TAIB Semoura

**Sous la direction de :**

M<sup>r</sup>: HADDAD. Z

**Jury de soutenance :**

**President:** M<sup>r</sup> MERZOUG. S

**Examinatrice:** M<sup>me</sup> RAHMANI. L

**Rapporteur :** M<sup>r</sup> HADDAD. Z et M<sup>r</sup> MHANAOUI. A

**Session Septembre 2013**

# *Remerciements*

*Avant tout nous remercions Dieu le tout puissant qui a procuré courage, volonté pour achever ce travail.*

*En suite, nous remercions M HADDAD M HALLICHE, M<sup>me</sup> MEZIANI, M MADDI.*

*Nous tenons aussi à remercier tous ceux qui nous ont aidés dans la réalisation de ce mémoire de près ou de loin.*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail :*

*A mes très chers et adorables parents, pour leurs soutien, encouragement et sacrifices, c'eux qui m'ont guidé durant toutes mes années d'études vers le chemin de la réussite.*

*A mes frères et sœurs que dieu les protège.*

*A la promotion management des organisations.*

*A toutes mes amies(s).*

*Semoura*

## Sommaire

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des figures et tableaux**

**Introduction générale.....01**

**Chapitre I : L'innovation : démarche et enjeux.....05**

Section 1 : Généralités sur l'innovation.....06

Section 2 : Gestion et démarche d'innovation.....18

**Chapitre II : La compétitivité dans l'entreprise.....29**

Section 1 : Généralités sur la compétitivité.....30

Section 2 : Le rôle d'innovation dans l'avantage concurrentiel.....42

**Chapitre III : Analyse de la situation de l'innovation et son impact sur la compétitivité**

**au sein de l'entreprise Cevital.....55**

Section 1 : Présentation de complexe agroalimentaire Cevital.....56

Section 2 : La méthodologie de recherche et les résultats obtenus.....70

**Conclusion générale.....81**

**Table des matières.....84**

**Bibliographie.....86**

**Annexes**

**Résumé**

## La liste des abréviations

AFNOR : association française de normalisation.

AFAQ : Association française pour l'assurance qualité.

DAS : domaine d'activité stratégique.

FCS : facteur clé de succès.

ISO : international Standard organisation.

OCDE : organisation coopération de développement économique.

PDG : président directeur général.

QHSE : qualité d'hygiène sécurité de l'environnement.

RH : ressources humaines.

R&D : recherche et développement.

SPA : société par actions.

TIC : la technologie d'information et de la communication.

TQC : total quality control.

**Liste des figures**

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	La chaîne de valeur	49
02	L'organigramme du Cevital Agro-industrie de Bejaia	48
03	L'innovation de design exemple de l'huile Fleurial	73
04	L'innovation de design exemple de la margarine Elio.	74
05	L'innovation de design bouteille exemple de Tchina.	74
06	L'innovation de design étiquette exemple de Tchina.	75

**Liste des tableaux**

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Une comparaison entre l'innovation et la créativité	08
<b>02</b>	les avantages et les inconvénients de la stratégie de domination par les coûts.	43
<b>03</b>	Les avantages et les inconvénients de la stratégie de différenciation.	44

# **Introduction générale**

### Introduction générale

L'innovation est un processus complexe « à la mode » au centre des problématiques des entreprises, beaucoup de patrons ne manquent jamais de déclarer dans leurs discours ou leurs interviews que celle-ci est rien dans leurs entreprise, mais il ya des managers qui l'estiment comme un vrai synonyme de risque et peu d'entre eux y voient une stratégie de compétitivité durable. Leur inquiétude est alimentée par la liste des innovateurs qui ont enfin du compte connu un échec. Cependant, ils oublient dans la plupart des cas, que ce sont principalement les suiveurs qui l'ont vécu et qui restent des deuxièmes rôles, ils ne prennent pas la première place que lorsque l'innovation initiale ne dispose pas de la puissance commerciale ou financière nécessaire pour pouvoir exploiter pleinement son innovation.

Pendant longtemps, l'innovation a été limitée à la période de création de l'entreprise ou à l'introduction, en cours de route, une première transformation a conduit à assimiler l'innovation à une fonction de gestion, au même titre que le marketing, la finance, la planification stratégique, les ressources humaines ou la production. Aujourd'hui, tout en gardant des caractéristiques propres (notamment pour le management d'une innovation particulière), l'innovation irrigue toutes les fonctions de gestion, elle est transversale.

Ainsi l'innovation n'est plus uniquement liée aux grands changements technologiques et aux succès stories rapportés par la presse professionnelle et le plus souvent hors de portée des entreprises. Elle ne se réduit pas aux réussites les plus retentissantes, comme le TGV, les cartes à puce, les fusées, le Viagra ou la voiture qui fonctionnerait sans essence. Mais, elle est devenue une activité dans laquelle toutes les entreprises sont continuellement impliquées, de façon explicite ou implicite. L'innovation a donc deux faces distinctes :

- un nombre très limité de grands projets visibles qui représentent, quelle que soit la taille de l'entreprise, des opportunités et des risques majeurs ;
- un nombre illimité d'améliorations mineures de la production proprement dite, qui touchent toutefois aussi le mode d'ouverture du courrier ou la manière de repérer des clients nouveaux et créent ainsi une démarche ou une véritable culture d'amélioration continue de la compétitivité de l'entreprise.



Toute entreprise renferme d'importants gisements d'innovations qu'il s'agit d'identifier et d'exploiter. Car les règles et les routines qui rendent une organisation efficace sont à la fois moteurs de cohérence et d'efficacité ; elles structurent l'histoire et la culture de l'entreprise. Mais elles représentent aussi des freins au changement, à toute perturbation dans les habitudes et les positions acquises. Dans ces domaines, les occasions d'innovations sont pourtant nombreuses et prennent des formes très diverses :

\*Au niveau de l'organisation : l'amélioration de la manière de travailler, la hiérarchie et la division des tâches, leur articulation, leur flexibilité, les systèmes d'information.

\*Au niveau des procédés : l'amélioration des moyens matériels et immatériels affectés à la production.

\*Au niveau des produits: la création d'un nouveau produit ou l'amélioration d'un produit existant.

Dans un environnement complexe, dynamique et purement concurrentielle accompagné avec une économie mondiale qui évolue de plus en plus rapidement, l'innovation représente une nécessité pour les entreprises qui veulent réussir, rester performantes et gagner la guerre économique.

La qualité et la maîtrise des coûts ne sont plus des atouts suffisants pour affronter la concurrence, la capacité à innover rapidement est désormais l'une des clés de la compétitivité de l'entreprise<sup>1</sup> donc cette dernière doit s'améliorer à tous les niveaux pour quelle soit compétitive.

L'innovation est la source de la croissance et même de développement de l'entreprise, elle amène à s'intéresser tout particulièrement aux comportements en réseau et à la mise en œuvre du processus qui doit lier et agréger les compétences des différents partenaires comme elle permet de renforcer leur position concurrentielle sur le marché, d'augmenter leur productivité, d'améliorer la qualité de leur produit ou de leur service et de développer des compétences clés.

---

<sup>1</sup> LOILIER Thomas et TELLIER Alberic, « gestion de l'innovation », Editions Management, Paris 1999, p05.

Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel caractérisé par l'incertitude, la flexibilité, la complexité de l'environnement, la diversité de entreprises et le croissance rapide de nouvelle technique d'information et de la communication, les entreprises sont obligées d'innover en permanence et d'améliorer leurs compétitivité pour assurer leurs survies.

En effet, la mondialisation fait que la compétitivité et la rentabilité des entreprises et dépendent pour une large part de la maîtrise des flux de la technologie et du savoir faire, des activités innovatrices et de la valorisation du capital humains sur un marché mondial compétitif.

L'innovation concentre au cœur de la stratégie de l'entreprise, elle est devenue l'un des facteurs fondamentaux qui permet à cette dernière de se différencier de son concurrent en jeu sur domaine d'activité stratégique, on utilise les facteurs clé de succès qui existent déjà ou on évolue d'autres ; en concentrant toutes ses ressources et compétences pour améliorer une offre qui existe ou de développer de nouvelles.

Vu l'importance que revêt ce sujet et dans un souci de vérification de l'intérêt porté par l'entreprise algérienne, nous avons voulu structurer notre problématique autour de l'importance et le rôle de l'innovation dans la stratégie concurrentielle de l'entreprise, on pose la question principale suivante :

Comment peut-on assurer la compétitivité durable d'une entreprise industrielle via au processus d'innovation efficace ?

De cette problématique générale, un certain nombre de question en découlant :

Q 1 : L'innovation constitue t'elle un facteur déterminant de la compétitivité de Cevital ?

Q 2 : Quels sont les moyens misent en œuvre par Cevital pour garder un avantage concurrentiel dans un marché compétitif ?

Pour répondre à la question de départ, nous avons retenu les hypothèses suivantes :

H1 : l'innovation est un facteur clé déterminant de la compétitivité au sein de Cevital.

H2 : L'innovation renforce nécessairement une position concurrentielle sur le marché à long terme.

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 agroalimentaire de Bejaia en y essayant de collecter les données nécessaires et de créer d'information sur le terrain.

Pour les besoins de rédaction de notre mémoire, nous avons opté pour un plan structuré en trois chapitres : le premier porte sur le cadre théorique de l'innovation, le second traite lui aussi le cadre théorique de la compétitivité et la relation qui existe entre les deux concepts, le troisième chapitre est dédié à l'étude du cas dans lequel nous allons voir les résultats obtenus au sein de l'entreprise Cevital.

**Chapitre I :**  
**L'innovation ;**  
**démarche et enjeux.**

## **CHAPITRE I: L'INNOVATION : DEMARCHE ET ENJEUX**

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

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

La possibilité d'adaptation, la flexibilité, l'habilité à apprendre et à développer de nouvelles capacités sont des caractéristiques nécessaires pour assurer la pérennité sur un marché où les frontières disparaissent, et où la concurrence internationale est de plus en plus accrue. L'ensemble des caractéristiques citées se regroupent sous un concept « innovation ».

Abraham Maslow, affirme que la vie est un mélange intime de routine et de créativité, Le concept innovation est en relation directe avec celui de l'entreprise. En effet, pratiquement tous ses projets reposent à l'origine sur une innovation. Cela apparaît évident quant on se réfère aux révolutions industrielles, directement induites par les révolutions technologiques<sup>1</sup>.

Les objets que nous utilisons, les produits que nous consommons chaque jour sont des créations issues d'un processus complexe. Ce dernier est le fait d'investissements, d'études et de recherches qui participent du progrès technologique. Cet effort, fruit de travaux publics ou privés, doit être préservé et rentabilisé pour permettre à d'autres avancées de voir le jour.

Dans ce premier chapitre, nous tenterons d'examiner le concept d'innovation dans ses divers aspects. Pour se faire, nous avons envisagé deux sections ; dans la première, nous apprendrons ce concept là à travers des généralités qui contiennent ses différentes définitions, ses types, ses objectifs et ses approches théoriques et la deuxième section sera consacrée pour le management et la démarche de l'innovation où nous devons toucher le processus et ses modèles en suite les techniques de gestion de l'innovation et en fin on termine avec les enjeux.

---

<sup>1</sup> JAQUI Hubert, « tous innovateurs », Edition DUNOD, Paris, 2003, p 01.

## **Section 01 : Généralités sur l'innovation**

La rapidité d'évolution des marchés, que des délais importants dans le développement de nouveaux produits rendent encore plus contraignante, oblige souvent à adopter une stratégie offensive nécessitant innovation et anticipation des changements. Qu'est ce que l'innovation et pour quoi faut-il innover ?

Nous nous citons dans cette section les généralités et c'est pourquoi nous nous proposons d'apporter des éléments permettant d'éclairer le concept d'innovation. Devant la richesse de ce concept, nous limiterons son étude aux points forts ayant marqué la notion d'innovation.

### **1-1-Définitions des concepts clés de l'innovation**

L'innovation est un concept à la fois polysémique et polymorphe, il est difficile de présenter ce terme est très largement diffusé voir banalisé.

#### **1-1-1- Définitions de l'innovation**

Le terme innovation renvoie à de multiples dimensions qui en compliquant la définition et la compréhension<sup>2</sup>. D'une part il désigne un résultat de l'action innovée et d'autre part il signifie un changement dans le processus d'une nouvelle action.

SCHUMPETER<sup>3</sup> est un des tous premiers auteurs à avoir travaillé sur l'innovation. Selon lui, elle représente le véritable moteur de l'économie de type capitaliste. Si l'on réfère à la définition de J.Schumpeter, un des économistes les plus reconnus dans la matière, l'innovation est l'introduction réussie sur le marché d'un nouveau produit, d'un nouveau processus ou d'un nouveau modèle d'organisation<sup>4</sup>

OCDE propose la définition suivante: « on entend par l'innovation l'ensemble des démarches scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières et commerciales qui sont censées d'aboutir, à la réalisation de produits ou procédés technologiquement nouveaux ou améliorés »<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup>SOPARNOT Richard et STEVENS Eric, « management et l'innovation », Edition DONUD, Paris, 2007, p9.

<sup>3</sup>BOLY Vincent, « ingénierie de l'innovation », Edition LAVOISIER, Paris, 2004, p30.

<sup>4</sup>HEHO Jean-Marc, « l'encyclopédie du marketing », Edition d'Organisation, 2004, p 6.

<sup>5</sup>Manuel d'Oslo, 3ème édition, OCDE, 2005, p9.

Selon BELLON Bertrand « 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 »<sup>6</sup>

Dans l'encyclopédie on trouve la définition suivante : « résultat de la mise en application d'idées nouvelles et de recherches. Une innovation suppose donc une nouveauté par rapport à ce qui est proposé »<sup>7</sup>.

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

### **1-1-2- La distinction entre innovation, invention, créativité et découverte**

Dans la littérature économique, les termes d'invention et d'innovation sont souvent employés indifféremment<sup>8</sup>. Il est nécessaire de mettre en évidence ce qui distingue et ce qui rapproche ces deux concepts. Créativité et innovation sont indissociables, et le lien qui les unit est doublement paradoxal. L'innovation se distingue de l'invention ou de la découverte par son caractère opérationnel et sa mise en œuvre concrète.

**A- Découverte :** est le résultat à la fois d'un homme et de l'utilisation d'un stock de connaissances que lui-même et ses prédécesseurs avaient accumulées. La découverte peut aussi être utilisée pour répondre à besoin précis, être appliquée à un processus ou à un produit. Il s'agit alors d'une invention.

**B- Invention :** est une découverte technique consiste à produire ou à créer un produit que l'on peut s'approprier, en utilisant son imagination ; c'est un acte à la fois original et directement appliqué. On peut donc considérer que l'invention est une nouvelle ressource pour l'entreprise intégrée dans un bien mis sur le marché, elle devient dans ce cas une innovation.

---

<sup>6</sup> BELLON Bertrand, « l'innovation créatrice », Edition ECONOMICA, Paris, 2002, p3.

<sup>7</sup> HEHO Jean-Marc, Op. Cit, p 401.

<sup>8</sup> RICHARD Frank, « recherche invention et innovation », Edition Economica, Paris, 1998, p7.

**C- Innovation** : est la combinaison de diverses activités qui vont de la R&D<sup>9</sup> en passant par l'invention, puis l'investissement, pour déboucher sur le marché, donc elle concerne l'industrialisation d'un nouvel objet. Une entreprise innovante est irriguée en permanence par le plaisir de son personnel de voir ses suggestions prises en compte, de réaliser qu'il ne prêche plus dans le désert.

Innovation et créativité ont certes quelques points communs importants, ni l'un ni l'autre ne doivent être limitées à la technologie, elles doivent concerner à l'ensemble du personnel.

**D- Créativité** : est une démarche individuelle, une idée naît nécessairement dans la tête d'un homme ou d'une femme.

**Tableau n°01** : Une comparaison entre l'innovation et la créativité

	Créativité	innovation
Démarche	Individuelle	Collective
Qui se travaille	Collectivement	Individuellement
Processus	Discontinu, instantané	Continu, long
Impact	Non mesurable, probable	Mesurable, certain
Condition	Climat	Charte
Formation	Apprentissage de méthodes	Utilisation d'outils stratégiques
Type de réunion	Brainstorming	Gestion de projet
Type de pensée	Divergente	Convergente
Rôle d'un consultant	Faire réfléchir	Faire faire
Conséquence	Un système neuf	Du neuf dans le système

**Source** : LUC DE BRA Bandere, « le management des idées de la créativité à l'innovation », 2002, p100.

---

<sup>9</sup> RICHARD Frank, Op. Cit, p 8.



## **1-2- Les objectifs, raisons, et fonctions d'innovation**

On n'innove généralement pas pour le plaisir (encore que cela arrive), mais pour répondre aux nouvelles conditions de la concurrence, soit en réaction à celle-ci, soit pour la devancer. Quelle qu'elle soit, l'innovation ne peut être validée que par le renforcement de la position financière et concurrentielle de l'entreprise.

### **1-2-1- Objectifs d'innovation**

L'innovation est un changement introduit dans un processus de production ayant pour but de mettre sur le marché des produits ou des services qui renferment d'avantage de valeur pour la clientèle. L'innovation n'est pas une finalité mais un moyen de différenciation avec la concurrence existante<sup>10</sup>, ces objectifs se différencient selon les besoins de l'entreprise qui base habituellement sur:

- apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise.
- remplacer les produits qui sont retirés des circuits commerciaux.
- la gamme des produits compétitifs.
- mettre aux points des produits réducteurs des dangers sur l'environnement.
- augmenter et maintenir la part de marché.
- ouvrir et adapter de nouveaux marchés.
- améliorer la qualité des biens et des services.
- améliorer les conditions de travail.
- abaisser les coûts de production (réduction des coûts salariaux par unité produite, diminution de consommation de matériaux et d'énergie, limitation de taux de rejet, la réduction des coûts de conception des produits).
- contribuer un développement durable.
- respecter les prescriptions réglementaires.
- amélioration de la communication entre les différentes activités de l'entreprise.

---

<sup>10</sup> BLANCO Sylvie et LELOARNES Séverine, « management de l'innovation », Edition Pearson Education, Paris, 2009, p12.

### 1-2-2- Les raisons d'innovation

Innovation est une fonction émergente dans les entreprises<sup>11</sup>. Et cela pour trois raisons majeures :

**A- L'innovation est une nécessité** : évolution des habitudes de consommation, accroissement des ruptures technologiques, contraintes réglementaires et sociétales durcies, nouvelles valeurs éthiques et pression économique liée à la mondialisation sont des facteurs qui poussent les entreprises à innover pour rester bien positionnées sur leurs marchés.

**B- L'innovation est une valeur d'entreprise** : clairement affichée par les dirigeants comme une des valeurs clés de leur entreprise, l'Innovation ne peut rester à un stade de volonté stratégique, elle doit se décliner de façon concrète. À partir de là, des résultats sont attendus et la mise en place d'un pilote est un incontournable de la réussite. Ce pilote est le Responsable Innovation.

**C- L'innovation n'aboutit que si elle est pilotée** : passer du stade de l'idée géniale au résultat tangible n'est pas simple, les chausse-trappes sont nombreuses sous l'effet de l'incertitude et de la prise de risque inhérentes à l'Innovation. Sans pilote, l'innovation aurait plus de chances de se perdre dans les méandres de l'organisation.

### 1-2-3- Les fonctions de l'innovation

On distingue quatre<sup>12</sup> fonctions essentielles à savoir :

- Facilitatrice : Apporte une facilité accrue dans la réalisation d'une tâche ou d'une opération.
- Simplificatrice : Permet de réduire la suite des opérations constituant un service donné.
- Amélioratrice : Contribue à perfectionner le service rendu par un produit déjà existant.
- Accélératrice : Modifie le déroulement et le contenu d'opérations pour rendre le service plus rapide.

---

<sup>11</sup> BENOIT-CERVANTES Géraldine, « la boîte à outils de l'innovation », 2<sup>ème</sup> Edition, Edition DONUD, 2012, p3.

<sup>12</sup> LIONEL Collins, PAUL Legriel et LEJAL Jean-Jacques, « Politiques de l'entreprise », Edition Dalloz, 2009, p 30.

### 1-3- La typologie d'innovation

La littérature relative à l'innovation propose une grande variété de définition et de classement des types d'innovation, la bibliographie est abondante sans apporter de distinction nette dans les approches de plusieurs auteurs. Pourtant de toute évidence, les innovations ne sont pas toutes identiques

Schumpeter<sup>13</sup> a distingué cinq types d'innovation telles que innovation de produit, de procédés, organisationnelle, commerciale et marketing.

On trouve dans la synthèse de GARCIA et CANTALONE<sup>14</sup> qu'elle a été parue dans le *journal of product innovation management* deux groupes de catégories : le premier est relatif à l'objet de l'innovation (de produit, de procédé, commerciale, organisationnelle, financière et d'usage) et le deuxième est assemblé selon l'intensité de l'innovation (innovation de rupture et innovation relative)

MARC Dupuis<sup>15</sup> a défini l'innovation architecturale qui représente une combinaison entre quatre types d'innovations (les innovations de flux, les innovations de concept, les innovations organisationnelles et les innovations relationnelles).

LION ROURE<sup>16</sup> a expliqué que les chercheurs ont utilisé l'innovation incrémentale et l'innovation radicale pour cerner le degré de nouveauté des innovations.

C. Freeman<sup>17</sup> a proposé pour la première fois *partons du triptyque* qui distingue entre trois types d'innovation à savoir l'innovation incrémentale, l'innovation radicale et l'innovation technologique.

Donc, d'une façon générale on peut utiliser deux principaux paramètres dans la classification de l'innovation à savoir la nature ou objet et le degré autrement dit l'ampleur.

---

<sup>13</sup> ALTER Norbert et autres, « les logiques de l'innovation », Edition La Découverte, Paris, 2002, p135.

<sup>14</sup> BOLDY Vincent, op.cit, p45.

<sup>15</sup> HEHO Jean-Marc, Op.cit, p401.

<sup>16</sup> Idem.

<sup>17</sup> BELLON Bertrand, Op.cit, p5.

### **1-3-1-Selon la nature**

Dans cette catégorie, on trouve quatre types d'innovation qui sont regroupés en fonction de leurs objets : innovation de produit, de procédés, organisationnels et commerciaux.

#### **A- Innovation de produit**

Consiste à offrir un produit ou un service présentant une nouveauté pour des nouvelles fonctions ou pour des fonctions traditionnelles, ou une amélioration par rapport aux offres existantes déjà. Elle vise à satisfaire les besoins de consommateur ; exemple : amélioration de la composition de la matière première, adaptation à de nouvelles demande des acheteurs ou aux nouvelles produits des concurrents.

#### **B- Innovation de procédé**

C'est la mise en place des nouveaux processus, nouvelles méthodes de fabrication ou des nouvelles ressources pour parvenir à un résultat ou un produit existant, elle vise à réduire les couts de l'entreprise exemple : nouvelles machines de production ou nouvelle technologie.

Mothe (1997)<sup>18</sup> fait rappelle que ces deux types d'innovation celle de produit et celle de procédé sont souvent couplées lors de la réalisation de produits radicalement nouveaux.

#### **C- Innovation commerciale**

Concernant le marketing, elle s'agit de l'investissement dans un nouveau marché ou dans une nouvelle formule de vente et la mise en œuvre des nouvelles modes de présentation des produits, elle aide à toucher efficacement les clients et avoir une position sur le marché.

#### **D- Innovation organisationnelle**

Elle s'applique aux nouvelles pratiques de pilotage du système industriel, elle s'agit de mettre en place des meilleures valorisations de ressources humaines et matérielles, elle vise à améliorer les conditions de travail exemple : nouvelle qualification des opérateurs, nouvelle gestion de stock, de la production ou de la logistique.

---

<sup>18</sup> LOILIER Thomas et TELLIER Alberic, « gestion de l'innovation », Edition Management, Paris 1999, p14.

### **1-3-2-Selon le degré**

Une autre façon de s'intéresser à l'innovation est de les distinguer par rapport aux degrés qui reposent sur l'intensité technologique du changement introduit. On parle alors d'innovation de rupture (ou radicale) par opposition à l'innovation progressive(ou incrémentale).

#### **A- Innovation radicale (rupture)**

Consiste à utiliser des savoirs et savoir faire nouveaux pour augmenter les performances de l'offre. L'effort d'innovation porte dans ce cas sur le développement et/ou l'utilisation de nouvelles technologies. Comme elle entraîne souvent de profondes mutations sociales et concurrentielles. 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 exemple : achat d'une machine ou le changement dans l'organisation d'un système de vente ou de la circulation interne de l'information. Ces changements radicaux ne surviennent que de façon discontinue, et leur diffusion a des effets cycliques.

#### **B- Innovation incrémentielle (relative)**

Consiste en une amélioration progressive des performances (prestation, coûts) de l'offre existante et n'exige pas des savoir-faire nouveaux. Elle représente plutôt une suite d'innovation fréquente, si son impact technique est souvent modeste. Il s'agit de la multitude d'améliorations quotidiennes que chaque salarié ou groupe de salariés introduit dans les produits ou les processus de fabrication existants exemple : meilleur réglage des machines, modification de la composition des produits. Bien que les effets des innovations incrémentales soient extrêmement importants pour la croissance de la productivité des entreprises et donc pour le système économique tout entier.

## **1-4- Les approches théoriques d'innovation**

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

### **1-4-1- L'école classique**

L'origine de progrès technique revient au moyen âge où la préoccupation des gens a été avant tout religieuse<sup>19</sup>. Cette période est connue par émergence de deux fondateurs Adam Smith et David Ricard.

Dans la « Richesse des Nations », Adam Smith<sup>20</sup> considère que 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". C'est l'échange et le profit qui peut naître de l'échange, 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.

David Ricardo distingue 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 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 (1819), critiquée par Malthus (1836) puis reprise par Marx dans Le Capital.

---

<sup>19</sup> AZUNIDIS Dimitri, « L'innovation et l'économie contemporaine ; espaces cognitifs et territoriaux », Edition De Boeck, 2004, p22.

<sup>20</sup> SAMUELSON Alin, « les grands courants de la pensée économique », Edition OPU, 1985, p 52-54.

### 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 technoéconomiques et l'objectif ; un comportement rationnel qui cherche à maximiser le profit en optimisant l'allocation des ressources<sup>21</sup>.

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 commerciales<sup>22</sup>. 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<sup>ème</sup> 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<sup>ème</sup> siècle la théorie s'intéresse au progrès technique, c'est-à-dire aux effets des innovations et de leur diffusion sur la 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.

---

<sup>21</sup> ANGELIER Jean-Pierre, « Economie industrielle ; élément de méthode », Edition OPU, 1991, p 16.

<sup>22</sup> AMENDOLA Mario et GAFFARD Jean-Luc, « la dynamique économique de l'innovation », Edition Economica, Paris, 1988, p 4.

### **1-4-3- approche schumpetérienne**

Dans son ouvrage de 1912<sup>23</sup>, « The Theory of Economic Development », il 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 relie entre l'invention et l'innovation. Ce processus fait appelle à deux approches à savoir :

La première est la « science push » initiée par Schumpéterre 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 Schmokler(1966)<sup>24</sup>. 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 perceptive 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 produit<sup>25</sup>.

### **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 rivaux.

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. La structure de marché est ainsi endogène. Le processus de

---

<sup>23</sup> SCHUMPETER Josef Alois, « théorie de l'évolution économique », 1912, p 69.

<sup>24</sup> CHOUTEAM Marianne et VIEVARD Ludovic, « l'innovation, un processus a décrypté », millénaire(le centre ressources prospective du grand Lyon), 2007, p 10.

<sup>25</sup> SOPARNOT Richard et STEVENS Eric, Op. Cit, p11-12.



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 et institutionnaliste**

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 externe<sup>26</sup>.

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. Robert Solow(1957)<sup>27</sup> montre l'existence d'une partie résiduelle dans la croissance qui n'est pas expliquée. Pour lui, le développement économique s'explique par trois paramètres: l'investissement, les heures de travail et le progrès technique. Ensuite la contribution de Nelson et Winter(1982)<sup>28</sup> à la théorie évolutionniste de l'innovation était fondamentale. Ils présentent les routines qui se sont constituées progressivement et existent à un moment donné, comme condition de l'évolution d'une entreprise.

D'autres auteurs tels que Kline et Rosenberg(1986)<sup>29</sup> remettent en cause ce modèle et d'apprentissage. Enfin Dosi G(1988)<sup>30</sup> a développé cette approche en faisant apparaître l'innovation technique comme un processus, spécifique à la firme, cumulative, interactive et irréversible.

---

<sup>26</sup> BOLY Vincent, Op.cit p 42.

<sup>27</sup> CHOUTEAM Marianne et VIEVARD Ludovic, Op.cit, p 12.

<sup>28</sup> TEMRI Leila, les processus d'innovation, une approche per la complexité, IXème conférence internationale de management stratégique, AIMS 2000, p 7.

<sup>29</sup> CHOUTEAM Marianne et VIEVARD Ludovic, Op.cit, p13-14.

<sup>30</sup> TEMRI Leila, Op.cit, p7.

## **Section 02 : Gestion et démarche d'innovation**

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

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

Dans cette section nous allons voir les différents outils utilisés généralement pour innover, comment peut-on innover et quelles sont les enjeux de l'innovation ?

### **2-1-Les outils de management de l'innovation**

A l'ère du numérique, les changements rapides dans l'environnement de l'entreprise réclament une réactivité immédiate, c'est pourquoi il convient d'en connaître les outils de sa mise en œuvre. Il existe plusieurs techniques de management d'innovation parmi les en site l'essentiel: le brainstorming, le brainwriting, les 6 chapeaux de réflexion et le Benchmarking.

#### **2-1-1- Le brainstorming**

Le terme brainstorming est bâti sur deux mots anglais : brain, signifiant cerveau et storm, c'est-à-dire tempête. Alors, ce mot signifie la tempête dans le cerveau.

Dans les années trente, Alex Osborn<sup>31</sup>, président d'une agence publicitaire à New York invente pour la première fois une méthode d'animation de réunion.

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

---

<sup>31</sup> BENOIT-CERVANTES Géraldine, Op.cit, p 114.

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

Il se réalise en trois étapes fondamentales à savoir : premièrement c'est le lancement en suite la production des idées et en fin l'exploitation des idées.

En respectant les quatre règles suivantes :

- 1- Critiquer les idées des autres participants est interdit.
- 2- La pensée débridée est la bienvenue.
- 3- La quantité est demandée.
- 4- La combinaison des idées entre elles et leur amélioration est recherchée.

### **2-1-2- Le brainwriting**

Le Brainwriting<sup>32</sup> est une méthode qui permet de stimuler la créativité et dépasser certains blocages d'expression ou d'écriture. Il s'agit en quelque sorte d'un brainstorming silencieux. Au lieu de parler, les experts notent leurs idées sur papier, puis les passent à leurs voisins, qui font de même avec les leurs, et ainsi de suite. L'avantage de cette méthode est de préserver l'anonymat et d'obtenir des propositions plus créatives, plus libérées qu'avec le brainstorming.

### **2-1-3- Les six chapeaux de réflexion**

Edouard de Bono<sup>33</sup> a conçu une méthodologie pour générer des idées dans les meilleures conditions, en supprimant l'impact de la critique et du jugement sur les idées, dégageant les participants des conditionnements de l'habitude et de toutes les limites et barrières induites par la culture des entreprises. Pour apprendre à réfléchir en suivant une approche exploratoire selon six modes de pensée. Ces six modes de pensée sont symbolisés par six chapeaux de couleurs différentes, l'application de ces six modes de pensée assure l'exploration d'un sujet, d'un problème ou d'une solution.

---

<sup>32</sup> GALLAND Sébastien, « Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et à la prise de décision », thèse doctoral en sciences de l'information et de la communication, Université du sud Toulon-var, 2005, p141.

<sup>33</sup> MIGARD Josué, « Les outils du management de l'innovation au service des PME », fiche technique n° 11, 2012, p 2-3.

Dans la méthode des six chapeaux, la génération d'idée va être réalisée en compartimentant celle-ci en 6 modes de pensée, chacun est symbolisé par un chapeau d'une couleur spécifique :

Le chapeau blanc : les informations connues ou à chercher.

Le chapeau rouge : les sentiments, les émotions, l'intuition, les prémonitions.

Le chapeau noir : les risques et la critique, avertissements et problèmes.

Le chapeau jaune : les avantages, l'optimisme et les intérêts.

Le chapeau vert : la créativité, les idées créatives et possibilités.

Le chapeau bleu : la gestion de la pensée, la prise de recul, animer, organiser et contrôler le processus.

Ces six chapeaux sont mis en œuvre dans un ordre précis : le chapeau bleu est représenté par l'animateur de la séance de créativité : il est le garant de la bonne application de la méthode et du bon déroulement du processus. Les chapeaux sont associés en fonction des objectifs à atteindre et des besoins, par exemple : afin de motiver et souder une équipe autour d'une idée, il est possible de réaliser un chapeau jaune qui permet de lister les points positifs d'une idée, suivi d'un chapeau noir, qui va lister les freins et problèmes que l'équipe rencontrera et de trouver des solutions par un chapeau vert, sur chacun des problèmes identifiés afin de contourner ceux-ci.

### **2-1-4- Le Benchmarking**

Benchmarking (en français étalonnage ou parangonnage) a été développé pour la première fois au début des années 80<sup>34</sup> par la société américaine Rank Xerox leader mondial des photocopieurs au milieu des années 70 avec plus de 80 % de part de marché, en moins de cinq ans, la moitié de ses parts de marché (elle passe de 82 % à 41 % entre 1976 et 1981), après avoir été attaquée par la concurrence japonaise (Canon, Minolta, Ricoh, Sharp).

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

L'ex-président de la société Xerox KEARNS David<sup>35</sup> a défini le benchmarking comme étant un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et des entreprises reconnues

---

<sup>34</sup> OLIVIER Vaisman, « le benchmarking ou étalonnage concurrentiel », version 1, 1999, p 5.

<sup>35</sup> LEPOIVRE Fabien, « benchmarking concept et méthodologie », Edition Nevaconseil, 2005, p 03.

comme leaders ou chef de file. La mise en place du Benchmarking dans l'entreprise prend en moyenne de quatre à six mois. Il existe plusieurs familles dont les principales sont :

- Le benchmarking interne : il vise à comparer des processus, des produits ou services appartenant à la même organisation.
- Le benchmarking externe ou concurrentiel : il vise à comparer une entreprise au meilleur de ses concurrents sur le marché.
- Le benchmarking fonctionnel : il vise à comparer la génératrice de valeur ajouté et commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activités.
- Le benchmarking générique : il vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents mais qui ont des processus similaires.
- Le benchmarking de processus : il vise à mettre en évidence, pour chaque entreprise engagée et généralement reconnue comme leader dans son secteur d'activités, la spécificité de certaines opérations de son processus critique.
- Le benchmarking stratégique : il vise à recueillir les meilleures pratiques des entreprises les plus souvent concurrentes avec une mise en évidence des objectifs stratégiques associés à ces pratiques.
- Le benchmarking organisationnel : il vise à faire évoluer certaines activités qui ont une grande incidence sur l'organisation de manière à rendre celle-ci mieux adaptée à un contexte de compétitivité.

Le processus de benchmarking passe par six étapes essentielles à savoir : la première est le diagnostique, la deuxième est la planification, la troisième est le traitement de l'information, la quatrième est l'appropriation, la cinquième est l'action et la dernière c'est le suivi et l'ajustement.

Pour une entreprise, donc, il s'agit de se comparer aux « leaders » qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques en interne s'améliorent.

## 2-2- Les différents modèles du processus d'innovation

Dès le début du 20<sup>ème</sup> siècle, l'innovation a fait 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 linéaire et le modèle interactif.

### 2-2-1-Le modèle linéaire

À la fin de la seconde guerre mondiale, le processus d'innovation a couramment été expliqué par le modèle linéaire. L'innovation résulte alors de la recherche scientifique, qui développe, donne lieu à la production et à la commercialisation d'un nouveau produit.

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

Dans sa conception classique, il est présenté comme une série d'activités permettant de passer d'une façon linéaire d'une invention à une commercialisation en passant par la production. Il est également issu de la théorie néo classique sur une hypothèse de non interaction entre production et recherche, il se présente sous la forme d'une succession de phases de recherche, de développement, de production et de commercialisation<sup>36</sup>.

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

---

<sup>36</sup> FREDERIC Tomala, OLIVIER Senechal, CHRISTIAN Tahon, « «modèle du processus d'innovation », 3<sup>ème</sup> conférence francophone de MODélisation et SIMulation « conception, analyse et gestion des systèmes industriels » MOSIM 01-du 25 au 27 avril 2001, p 18.

### **2-2-2-Le modèle interactif**

Le modèle général d'innovation dans l'assurance est un modèle interactif encore largement implicite et très peu formalisé.

Le postulat fondamental de ce modèle n'est que des interactions intenses et soutenues entre les chercheurs et les entreprises, mais également entre les autres acteurs environnement qui accroissent l'utilisation des connaissances issues de la recherche.

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

Ce modèle repose sur deux types d'interaction, celle relative à la fonction en charge d'innovation et celle reliant l'entreprise à son environnement. Il permet la réduction de la durée de processus ainsi qu'une sorte de réactivité par rapport à l'environnement. Dans ce processus toutes les tâches sont réalisées simultanément avec toutes les compétences et les ressources nécessaires pour le développement d'un produit /service nouveaux.

## **2-3- Les étapes du processus d'innovation**

Le processus d'innovation comme source de croissance économique, a fait l'objet de plusieurs discussions et d'une intense recherche.

Pour R G Cooper, un processus d'innovation « débute par une idée, développé par des activités techniques et marketing qui s'effectue au sein de département dans les quels sont prises des décisions et entre lesquels circulent des informations »<sup>37</sup>

Selon Marc Xuerb le processus d'innovation c'est « l'ensemble des activités mises en œuvre pour transformer une idée de produit nouveau en une réalisation effective »<sup>38</sup>

Le processus d'innovation passe par plusieurs phases :

### **2-3-1- La phase 1**

L'entreprise collecte un maximum d'informations externes (découverte, inventions, innovation du concurrents, nouvelles technologies,...) dans le but de surveiller et d'acquérir de nouvelles connaissances. Elle capitalise également l'expérience interne (fiches retour d'expérience, bilan, documents de synthèse,...) les informations collectées sont diffusées et partagées dans les différents départements de l'entreprise. Cela permet notamment de raccourcir les délais d'apprentissage, d'augmenter la capacité interne d'innovation et de mieux utiliser le capital matériel et humain disponible.

### **2-3-2-La phase 2**

Les recherches d'idées sont réalisées soit individuellement, soit en groupe hors de réunion de « brainstorming » par exemple, les idées sont spécifiées dans des dossiers d'intention.

### **2-3-3- La phase 3**

Ces dossiers sont examinés lors de réunions d'arbitrage, permettant de sélectionner les idées jugées adéquates selon des critères économiques, techniques et stratégiques. Ces idées sont sélectionnées dans le but d'être développées afin d'être exploitables.

---

<sup>37</sup> Ibid, p3.

<sup>38</sup> FREDERIC Tomala, OLIVIER Senechal et CHRISTIAN Tahon, « modèle du processus d'innovation », 3<sup>ème</sup> conférence francophone de Modélisation et Simulation, conception analyse et gestion des systèmes industriels » MOSIM 01 du 25 au 27 Avril 2001, p3.



#### **2-3-4-La phase 4**

La phase « inventer » est réalisée à l'aide du chercheur de l'entreprise mais aussi à l'aide d'expert externe (fournisseurs / partenaire universitaire).

#### **2-3-5- La phase 5**

La phase « valider » est très importante car c'est durant cette phase que la décision d'innover ou de ne pas innover est prise.

Innover peut déboucher sur une réussite autant que sur défaite totale de l'entreprise, ou sur une dépossession du résultat au profit d'un concurrent. Si l'invention est acceptée pour commercialiser, la phase « innover » est déclenchée.

#### **2-3-6-La phase 6**

Au cours de cette phase sont réalisés les plans des produits innovants, les plans de moyens de production ainsi que les plans marketing permettant la vente.

### **2-4- Les enjeux et les risques d'innovation**

L'entreprise agit généralement sur un marché concurrentiel dans lequel sa survie dépend de sa capacité à évoluer et à s'adapter (exactement comme les espèces dans la nature).

#### **2-4-1- Les enjeux**

L'Innovation constitue une réponse parmi d'autres au besoin de durer dans un environnement commercial, artisanal ou industriel d'étendue locale, nationale ou internationale.

Il est prouvé que les entreprises innovantes

- Sont plus aptes à maintenir leur position sur le marché
- Ont une meilleure croissance
- Conquièrent de nouveaux marchés
- Diversifient leurs activités
- Sont plus actives à l'export

### **2-4-2- Les risques**

Les risques pouvant mener à l'échec d'une démarche d'innovation sont de quatre natures :

#### **A- Risque financier**

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
- . Elaborer 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 ça 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

Innovation est un concept antagoniste, elle est basée sur l'instabilité, la liberté et la souplesse. L'entreprise s'attache à mettre en place des structures flexibles dans le but d'aboutir à des résultats exploitables. Les financements de plus en plus lourds tendent à orienter les entreprises vers une stratégie interactive d'innovation qui suppose que l'entreprise établisse de nouvelles relations avec son environnement (fournisseurs – clients), afin de constituer un véritable réseau d'innovation.

Le contexte de l'innovation a profondément changé depuis vingt ans, l'apparition et la diffusion accélérée de nouvelles technologies de l'information, les changements continus, qui exigent des adaptations permanentes se révèlent être un défi pour l'ensemble des sociétés.

L'innovation, élément moteur du processus de croissance et simultanément facteur déstructurant le marché, de simple figurant, elle constitue l'acteur essentiel de certaines théories. Nombre des champs de l'analyse économique.

Des nos jours, l'innovation est une des sources de succès, de pérennité, d'expansion et de création de valeurs pour une entreprise. L'implantation d'une démarche pour la gestion de l'innovation, intégrée comme un des axes primordiaux dans les programmes de développement industriel actuel, atteste de son importance. Toutefois, toute la difficulté d'une telle démarche se localise dans la gestion de certains éléments immatériels mais stratégiques dont l'ampleur influence la performance de l'entreprise.

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 et la réduction des coûts et d'une plus grande flexibilité de la production. Toutefois, ce processus d'innovation engendre des contraintes d'ordre financier, technique ...etc.

De plus, l'innovation peut être vue comme un processus de transformation des idées vers des produits nouveaux ou améliorés, qui repose essentiellement sur la génération de nouveaux concepts. Ces derniers seront ensuite développés au travers de produits futurs potentiellement acceptables par un marché. Toutefois, ce processus de transformation d'une idée vers un produit est rarement le fruit d'une seule personne (ou une seule connaissance) mais résulte, au contraire, du travail d'une équipe souvent pluridisciplinaire. Au final dans ce processus, interagissent une vaste variété de connaissances et de compétences réparties dans toute l'entreprise.

# **Chapitre II : La compétitivité dans l'entrepris.**

## **CHAPITRE II : LA COMPETITIVITE DANS UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE.**

Avec la mondialisation des échanges et la globalisation des marchés, la compétitivité devient une nécessité pour toutes les entreprises. Elle est définie comme la capacité d'une entreprise à résister à la compétition imposée par ses concurrents et par son marché, et aussi la mesure de l'offre personnelle et organisationnelle pour dépasser une limite<sup>1</sup>, acquérir un avantage ou conquérir quelque chose. Elle représente la volonté d'être le meilleur ou être parmi les meilleurs.

Le marché constitue le lieu de la rencontre entre l'offre et la demande ; que celle-ci soit relative aux biens, aux services ou au travail, avec un prix et quantités déterminés. Pour pouvoir offrir davantage de biens, les entreprises doivent être davantage compétitives en termes de prix ou de qualité. Pour atteindre ces objectifs, elles doivent au préalable effectuer des investissements qui débouchent sur l'innovation.

Le concept de la compétitivité n'est pas statique. C'est un concept relatif dont la perception change avec le niveau d'analyse menée. Ainsi, une multitude de facteurs, aussi bien domestiques qu'internationaux, peuvent avoir des effets profonds sur la compétitivité d'une entité donnée. Les indicateurs d'évaluation de ce concept qu'on retrouve dans la littérature économique présentent tous des limites et, par conséquent, devraient être utilisés avec précautions. Aussi, l'analyse devrait accorder plus d'attention aux facteurs de la compétitivité négligés jusqu'ici dans la plupart des travaux empiriques. La recherche d'un cadre conceptuel pouvant intégrer toutes les dimensions de ce concept constitue une voie d'approfondissement nécessaire pour faire avancer les efforts dans ce domaine.

Dans ce chapitre, nous allons analyser dans la première section la compétitivité, puis dans la seconde section nous allons voir comment une entreprise peut-elle acquérir un avantage concurrentiel.

---

<sup>1</sup> TERNISIEN Michel, « indicateurs de compétitivité des services rendus à l'industrie », Edition l'industrie, Paris, 2001, p 05.

## Section 01 : Généralités sur la compétitivité

La compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants aussi bien nationaux qu'internationaux<sup>2</sup>. Le concept n'est pas statique et change constamment en réponse aux changements des conditions du marché. Ainsi, la perte de l'avantage compétitif impose aux entités non viables de s'ajuster ou bien de changer complètement de créneaux.

### 1-1- Définitions de la compétitivité

Comme beaucoup de concepts clefs dans la R&D, il n'y a pas de définition universellement, voici quelques définitions pour illustrer la manière dont on utilise ce terme :

Etre compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant.

Selon G Koenig (1996), « une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner l'efficacité et l'efficience, être efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif, l'efficience est la capacité à économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé »<sup>3</sup>.

Selon INGHAM Marc « la compétitivité d'une entreprise serait sa capacité dans des conditions de concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période »<sup>4</sup>.

Au niveau macro économique la compétitivité est la capacité de produire des biens et services qui satisfont aux conditions de la concurrence internationale permettant aux habitants d'un pays de bénéficier d'un niveau de vie croissant et soutenable.

---

<sup>2</sup> LACHALL. L, « la compétitivité : concepts, définitions et application », in revue le futur des échanges agroalimentaires dans le bassin méditerranéen : enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité, Zaragoza : CIHEAM, n° 57, 2001, p 29. (voir: <http://om.cih eam.org/article.php?ID PDF=1 6002 40>).

<sup>3</sup> THIERRY Sauvin, « la compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », ellipses, France, p 8.

<sup>4</sup> INGHAM Marc, "management stratégique et compétitivité", Edition De Boeck Université, 1995, p 02.

Selon TORGE MARIO, MARTINEZ PIVA et RANDOLPH GILBERT « la compétitivité est un état final qui résulte de la capacité des entreprises à être rentable dans leurs activités productives sur des marchés compétitifs ». <sup>5</sup>

Elle est donc fortement associée aux :

- Productivité des entreprises.
- Méthodes de production efficaces.
- Qualité des produits et les améliorations au fil du temps.
- Autres facteurs qui favorisent la rentabilité.

Selon Lachaal « la compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleurs que celui des autres fournisseurs potentiels ; tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées ». <sup>6</sup>

### **1-2- Les fondamentaux et les caractéristiques**

Les économistes de l'OCDE définissent la compétitivité comme « l'intensité avec laquelle un pays peut, dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et services capables d'affronter des marchés internationaux en améliorant le niveau de ses habitants sur une longue période » <sup>7</sup>.

Cette définition est essentielle, même s'elle est macroéconomique, car elle contient certains termes qui seront le point de départ de notre compréhension de la compétitivité.

#### **1-2-1- Les fondamentaux**

La compétitivité met en relation trois mots essentiels : la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel.

---

<sup>5</sup> JORGE Mario, MARTINEZ Piva et RANDOLPH Gilbert « la compétitivité une approche méthodologique », NACIONES UNIDAS CEPAL, Haïti, 2007, p7.

<sup>6</sup> LACHAAL. L, Op. Cit, p3.

<sup>7</sup> CHRISTIAN Pierret « indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie », les éditions de l'industrie, Paris, 2001, p29.



### **A- La concurrence**

La compétitivité suppose un préalable indispensable : l'existence d'une économie de marché organisée où les concurrents viennent librement offrir leurs biens et services.

La concurrence, la capacité d'entreprendre et la liberté des prix sont trois conditions nécessaires pour que puisse maitre la compétition et donc la compétitivité. C'est bien parce que règne la compétition entre les entreprises, que l'on peut parler de compétition l'un ne vas sans l'autre.

### **B- La relativité**

Une entreprise n'est compétitive qu'au regard des autres entreprises. Entant que tel, il n'existe pas de compétitivité. Pour bien comprendre, il suffit d'imaginer une situation de monopole absolue. Dans un tel cadre, une entreprise ne peut pas se rendre compte s'elle est compétitive ou non dans la mesure où elle n'a pas de compétiteurs. Cette remarque sous entend que l'appréciation de la compétitivité nécessite une démarche de comparaison. On est compétitif parce qu'il existe d'autre entreprises avec lesquelles il est possible de s'étalonner. C'est en se comparant aux entreprises d'un même espace, à travers de la concurrence, que l'on perçoit l'importance relative de l'avance acquise ou du retard pris.

### **C- L'avantage concurrentiel**

Une entreprise est compétitive si elle dispose, à un moment donné, d'un ou plusieurs avantages sur des concurrents. Le mot « avantage » signifie que l'entreprise est en avance sur ses concurrents en disposant à leur égard et momentanément d'un avantage relatif.

### **1-2-2-Les caractéristiques de la compétitivité**

A partir des trois mots essentiels précédents la notion de compétitivité englobe un certains nombre de caractéristiques<sup>8</sup> :

#### **A- La compétitivité ne peut être analysée que dans le cadre d'une vision globale de l'entreprise**

Une entreprise est souvent compétitive sur un ou plusieurs aspects, c'est le cas d'une entreprise qui cherche la productivité en organisant mieux ses forces de travail.

---

<sup>8</sup> CHRISTIAN. P, Op. Cit, p29.

Mais l'entreprise est un corps complexe et il n'est pas évident qu'elle soit compétitive sur tous les aspects de son organisation.

### **B- La compétitivité n'est pas exclusivement financière**

Dans l'esprit de beaucoup, la compétitivité est confondue avec sa traduction financière, les uns parlent de productivité, de rentabilité, de rendement, assimilant ces mots à la compétitivité. Il ya ici une confusion entre la cause et effet, donc la productivité, la rentabilité, le rendement sont la conséquence de la compétitivité et non son origine.

Une absence de dimension financière condamne la compétitivité tout entière. Si la compétitivité peut se restreindre à l'espace financier une entreprise qui n'est pas rentable, ou dont la productivité faible, ne peut pas être une entreprise compétitive car sa pérennité n'est pas assurée.

### **C-La compétitivité doit inclure une dimension sociale**

Le mot compétitivité ne peut se dissocier de la redistribution qui sera faite de ses conséquences. Une entreprise est compétitive si elle est en mesure d'en redistribuer ses bienfaits en faveur de ceux qui en sont les contributeurs. Au même titre qu'il existe une dimension financière de la compétitivité, il existe une dimension sociale qui se mesurera par une amélioration du niveau de vie.

La compétitivité renvoie à la notion de performance sociale ce qui est en accord avec la notion de développement durable.

### **D- La compétitivité exprime une potentialité**

La rentabilité se mesure, la compétitivité s'apprécie. Cette différence provient du fait que la compétitivité exprime une capacité ou si l'on préfère une potentialité. Ceci explique qu'il peut exister un décalage entre la compétitivité et la performance financière. La performance financière est la sanction de l'immédiat. La compétitivité est l'espérance d'un certain futur. Cette distinction nous permettra de comprendre pourquoi des entreprises peuvent être en apparence compétitives mais ne peuvent pas trouver de rentabilité immédiate.

### **E-La compétitivité n'est pas réductible à la seule performance**

Etre compétitif, c'est être performant. Mais la performance n'est qu'une facette de la compétitivité. La compétitivité renferme deux dimensions : faire mieux, faire autrement.

Faire mieux que les autres : C'est la dimension la plus visible de la compétitivité. Dans cette acception, on est performant, donc compétitif parce qu'on évolue plus vite, parce qu'on fabrique moins cher, parce qu'on travaille plus et un cout plus faible avec une plus grande qualité que ses concurrents.

Faire autrement que les autres : Cette dimension est importante car elle montre l'autre face de la compétitivité, faire autrement renvoie à l'innovation, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à concevoir des services qu'elle est seule à pouvoir développer ou maîtriser.

### **F- La compétitivité est un avantage momentané, inscrit dans le temps**

Mais l'avantage concurrentiel que dispose l'entreprise, et qui est le propre de la compétitivité et momentané et inscrit dans le temps, un avantage n'est jamais définitivement acquis pour la seule raison que la concurrence est là pour rendre précaire l'avantage concurrentiel. Dans une économie de liberté, la connaissance se diffuse rapidement, et l'avantage concurrentiel n'est acquis que l'espace d'un moment, implique que l'analyse de la compétitivité doit reposer sur une vision de long terme, et ne serait pas limitée à l'analyse à un moment donné.

### **G-La compétitivité s'apprécie de plus en plus mondialement**

Si l'avantage est limité dans le temps, il est tout autant dans l'espace, une entreprise peut être compétitive sur l'espace national, mais s'il existe des barrières à l'entrée sur le marché intérieur, la compétitivité des entreprises nationales à l'égard des concurrents internationaux n'est pas assurée et ces entreprises peuvent se trouver dans l'incapacité d'affronter la concurrence en cas de libéralisation du commerce.

La globalisation des marchés déplace le champ de la compétitivité pour la situer de l'espace national à l'espace mondial.

### **1-3- Les types et les vecteurs**

D'après Michael Porter<sup>9</sup>, la compétitivité prend en compte à la fois la qualité et l'innovation du produit en même temps que son coût, c'est-à-dire ce que le client est prêt à payer. En ce sens, cette position va permettre de créer de multiples façons de développer des avantages compétitifs.

#### **1-3-1- Les types de la compétitivité**

On distingue deux types de compétitivité<sup>10</sup>, qui par ailleurs peuvent être mis en rapport l'un avec l'autre. Le premier type repose sur les prix. L'entité économique est en mesure de répondre à la concurrence en ajustant ses prix. La compétitivité peut être d'un second type. Ainsi, la compétitivité structurelle ou compétitivité hors prix indique la capacité d'une entité économique à se démarquer de la concurrence et par d'autres moyens que le prix.

#### **A- Compétitivité prix**

Elle exprime la structure des prix et coûts d'une économie par rapport à celle de ses partenaires commerciaux, elle reflète l'ensemble des caractéristiques permettant la vente d'un produit, elle repose en partie sur le taux de change, mais également sur des coûts internes, comme les coûts salariaux.

L'entité économique est en mesure de répondre à la concurrence en ajustant ses prix lorsque l'entité est une entreprise particulière et que le prix de vente du produit, la capacité de réponse à la concurrence de l'entreprise est étroitement associé à la structure des coûts relatifs à elle-même et ses concurrents sont confrontés.

La notion de compétitivité en prix appliquée aux secteurs industriels et aux entités régionales et nationales conduit, plus particulièrement, à l'examen des taux de change réels et taux de comparaison, à des niveaux plus ou moins agrégés, des productivités factorielles, des coûts et de leurs évolutions.

---

<sup>9</sup> SMADI LAKHDAR, « compétitivité et mise à niveau des systèmes de production des PME », cas : SARL transprofil frère BENCHADI, mémoire de magister, Batna 2009/2010, p 24.

<sup>10</sup> DEJARDIN Marcus, « compétitivité structurelle », in revue reflets et perspectives de la vie économique, RPVE, Tome XLV, n° 1, 2006, p 2.

### **B- Compétitivité hors prix**

Elle exprime la faculté d'une économie à capter la demande grâce à des facteurs autres que les prix sont adaptés aux évolutions de la demande. Elle est essentiellement fondée sur l'investissement, la souplesse et la flexibilité de l'allocation des facteurs et l'innovation. Elle peut également recouvrir la compétitivité technologique et la compétitivité structurelle :

- **La compétitivité technologique**

Fait référence dans la ligne de préoccupations d'auteurs comme Schumpeter ou Marshall, à une forme de concurrence entre les firmes et les pays qui, au lieu de s'opérer par les prix et les coûts, porte sur les produits eux même. Elle se réfère à la recherche, à l'innovation, à l'accumulation du savoir technologique et à la compétence.

- **La compétitivité structurelle**

Elle pourrait exprimer les capacités internes de production et de commercialisation au sens large.<sup>11</sup> Ce concept met en lumière tous les facteurs structurels susceptibles de freiner ou de stimuler la production.

Selon Chesnais, la compétitivité structurelle permet d'exprimer l'idée que si la compétitivité des entreprises traduit l'efficacité des pratiques de gestion de l'entreprise, elle procède aussi de la cohérence et de l'efficacité des structures productives de l'économie nationale, du taux d'évolution à long terme et de la structure de l'investissement dans le pays, de son infrastructure technique et d'autres facteurs qui déterminent les avantages externes sur lesquels peuvent s'appuyer les entreprises. On retrouve ici la qualification du rôle de la nation en tant que facteur de compétitivité des firmes que développe Porter.

Par ailleurs, la notion de compétitivité ainsi définis fait référence à deux temporalités :

La compétitivité à court terme en un instant  $t$ , en comparaison avec les performances des concurrents et la compétitivité à long terme, comme le processus de préparation des conditions structurelles de l'amélioration de la compétitivité du pays.

---

<sup>11</sup> SARAH Marniesse et EWA Filipiak, « compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles », Agence Française de développement, p42.

### **1-3-2- Les vecteurs de la compétitivité**

Il existe cinq grands vecteurs de compétitivité qui sont des éléments générateurs de l'avantage concurrentiels, il ya le capital humain, le capital innovation, le capital organisation, le capital client et le capital apporteurs de fonds. Ces cinq grands vecteurs sont génériques ; ils sont indissociables et apparaissent dans toutes les entreprises.<sup>12</sup>

#### **A- Le capital humain**

Une entreprise compétitive est celle qui aura attiré vers elle les éléments les plus doués, les mieux formés, les plus capables d'initiative. Il existe donc un capital humain qui est une des sources de la compétitivité. Dans le capital humain, il existe l'ensemble des valeurs socioculturelles qui permettent de développer les forces de la compétitivité. Ces valeurs peuvent être au sein même de l'entreprise ou peuvent être le reflet d'un environnement plus vaste.

#### **B- Le capital innovation**

La seconde raison qui explique l'avance d'une entreprise sur les autres, tient à sa capacité à produire des biens/services nouveaux et à anticiper l'évolution technologique de l'industrie pour mieux répondre aux besoins futurs. Cette aptitude se traduira par exemple, par un service de recherche et développement, ou par une veille technologique efficace, ou par une capacité à prévoir les évolutions du marché. Elle se prolongera par un état d'esprit de l'ensemble du personnel. Il existe donc un capital innovation qui est la transcription de l'aptitude de l'entreprise à voir plus loin et avant les autres.

#### **C- Le capital organisation**

Dans un monde complexe, l'organisation et la maîtrise des flux entrants et sortants (liens entre les clients et l'entreprise et liens entre les fournisseurs et l'entreprise) conduit à des gains de productivité importants et à la création de valeur. La manière dont l'entreprise sur tous les plans est une pièce maitresse aujourd'hui de la chaine de valeur.

---

<sup>12</sup> SARAH .M et EWA .F, Ibid, p34

### **D-Le capital client**

Le client est au centre de la préoccupation de toutes entreprises. Trouver de nouveaux clients et les fidéliser, sont les deux vecteurs de la politique commerciale. De ce fait, l'aptitude pour une entreprise à anticiper les besoins des clients et à fournir une prestation en adéquation avec les besoins exprimés, constitue un vecteur important de la compétitivité. Il existe donc un capital client.

### **E-Le capital apporteur de fonds**

Dans l'entreprise, l'actionnaire, le banquier et le salarié deviennent des partenaires centraux au même titre que les autres acteurs de l'entreprise et que l'on cherche à développer et à fidéliser, donc il existe un capital apporteur de fonds.

## **1-4- Indicateurs de mesure et facteurs de la compétitivité**

La compétitivité semble être conditionnée par multitudes de facteurs ou déterminants aussi bien nationaux qu'internationaux. La notion de compétitivité est fréquemment reprise dans les medias et mise en avant pour expliquer les divergences de performances commerciales entre les pays, elle est devenue un terme fondamental dans les débats sur la performance économique des pays, les compétitivités, en effet, devenues une priorité pour les pays développés et en développement.

### **1-4-1- Indicateurs de mesure**

Nombreux sont les instruments qui ont été utilisés dans les travaux empiriques portant sur l'évaluation de la compétitivité.<sup>13</sup>

Cependant, bien que cette évaluation a été dans la plupart des cas statistiques, ces mesures ont changé d'un niveau national, les travaux portant sur l'évaluation de la compétitivité, et surtout focalise sur le déficit de balance commercial ainsi que la croissance de la productivité nationale des facteurs.

- Au niveau sectoriel, trois types de mesures ont été utilisés :
  - Les mesures relatives au coût de production.

---

<sup>13</sup> LACHAAL.L, Op.cit, p5.

- Les mesures relatives à la productivité des facteurs.
- Les mesures relatives aux échanges commerciaux.

### **A- Mesures relatives aux coûts de production**

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

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

### **B- Mesures relatives à la productivité des facteurs**

Jorgen et Nishimizu (1978) ont été les premiers à introduire la notion des écarts de productivité entre deux entités. Définie comme étant la différence relative de produit moins la somme de la différence relative du niveau des intrants pondérée par leurs parts, ce concept a été empiriquement utilisé par Conrad (1988) et Chistensen et al. Ainsi, la diminution de l'écart de productivité entre deux entités implique que la première entité est entrain d'améliorer sa position concurrentielle par rapport à la seconde. L'écart de productivité comme instrument d'évaluation de la compétitivité présente deux contraintes majeures. La première est que cet indicateur ne capte que les différences dues à la technologie et aux écarts des efficacités techniques. Les différences de compétitivité dues aux différences des prix des facteurs sont négligées. La deuxième est que cet instrument, à l'instar des coûts de production, ne contient aucune information quand au déterminant de la compétitivité hors prix.

### **C- Mesures relatives aux échanges commerciaux**

A l'instar des indicateurs de performance relatif à la productivité des facteurs, ceux relatifs aux échanges commerciaux sont basés également sur la théorie de l'avantage comparatif. En effet, l'existence d'un avantage comparatif entraîne un avantage coût et donc une certaine spécialisation dans ce produit expliquant sa part importante dans les exportations.



- Au niveau micro-économique, il ya deux types de mesures :
  - Les mesures relatives à la part du marché ;
  - Les mesures relatives au profil.

### **A- Mesures relatives à la part du marché**

La croissance de la part du marché a été utilisée comme indicateurs de performance dans nombreux travaux empiriques. Cependant, à l'encontre des mesures relatives aux coûts de production et ceux relatives à la productivité des facteurs, cet indicateur capte, aussi bien les facteurs de compétitivité hors prix que les facteurs de compétitivité prix, affectant la performance d'un produit donnée et est considéré comme étant une mesure du résultat final de la compétitivité. Par ailleurs, en dépit de son utilisation répandue, une insuffisance a l'encontre de cet indicateur peut être avancée. En effet, cet indicateurs ne peut pas distinguer entre un accroissement de la part du marché du à une performance supérieure de celui du à une subvention des exportations, ni entre une diminution de la part due a une faible performance de celle due à un quota. Une telle insuffisance peut s'avérer trop limitant pour certain produit étant donnée la diversité des mesures de politique en place et les distorsions qu'elles peuvent causer.

### **B- Mesures relatives au profil**

L'utilisation du profil entant qu'indicateur de performance de l'entreprise est peu courante dans la littérature. Les quelques applications qu'on retrouve sont focalisées ou bien sur les mesures des marges brutes et nettes de l'entreprise ou bien sur les indicateurs de comportement prix-coût.

#### **1-4-2- Les facteurs de la compétitivité**

Certaines approches sur la compétitivité considèrent que le coût de travail est le déterminant essentiel, les aditions et le nombre de travaux d'experts montrent que bien d'autres facteurs interviennent<sup>14</sup>. Il existe de nombreux facteurs qui contribuent à la compétitivité à savoir :

- ❖ Le coût des biens utilisés dans la fabrication du produit final, c'est-à-dire les matières premières, l'énergie et les autres consommations internes.

---

<sup>14</sup>KERVILER Isabelle, « la compétitivité : enjeux d'un nouveau modèle de développement », les éditions de journaux officiels, 2011, p 10.

- ❖ Le coût du travail qui inclut, en outre les salaires nets effectivement versés, les cotisations sociales et patronales ainsi que divers impôts et taxes sur la main d'œuvre.
- ❖ Le coût du capital et des autres ressources externes à long terme qui recouvrent les dividendes versés aux actionnaires et les intérêts d'emprunt dus aux créanciers.
- ❖ Le taux de change, qui joue un rôle très significatif sur le coût de nos importations et sur le prix de vente de nos produits à l'étranger.

D'autres facteurs ont tout autant de poids :

- ❖ La qualité des produits, résultats de savoir-faire professionnels et de la maîtrise des processus de fabrications.
- ❖ Le service après-vente et l'accompagnement des clients.
- ❖ La force de vente et le réseau commercial, à l'étranger notamment.
- ❖ L'effort de recherche et d'innovation quel que soit le domaine de production mais tout particulièrement dans les secteurs d'avenir et les créneaux porteurs.
- ❖ L'organisation du travail ainsi que la capacité d'innovation en matière de dialogue sociale et de management.
- ❖ L'investissement en formation continue des salariés pour accompagner l'évolution des métiers.
- ❖ La capacité à trouver des financements à des conditions de taux acceptables, qu'il s'agisse de fonds propres ou de crédits bancaires.

Enfin, des politiques publiques améliorant le cadre dans lequel évoluent les acteurs économiques : formation initiale et continue, qualité des infrastructures, des réseaux et des services publics.

## **Section 02 : Le rôle d'innovation dans l'avantage concurrentiel**

Dans un environnement très concurrentiel, l'organisation assure sa survie par sa capacité à s'adapter, mais aussi à faire face à la concurrence (compétitivité), développer un avantage concurrentiel et ainsi accroître sa compétitivité face à ses concurrents, elle dispose d'un avantage concurrentiel lorsqu'elle possède un ensemble d'éléments qui lui permet de se distinguer de la concurrence.

### **2-1- Comprendre l'avantage concurrentiel**

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

#### **2-1-1-Définitions de l'avantage concurrentiel**

Un avantage concurrentiel peut être défini comme étant « un ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donnent certaine supériorité sur ses concurrents immédiats »<sup>15</sup>.

MICHAEL Porter voit « l'avantage concurrentiel comme étant un procédé, essentiellement de la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer »<sup>16</sup>.

#### **2-1-2- Les types de l'avantage concurrentiel**

Porter a distingué deux grands types d'avantages concurrentiels pour une entreprise : le premier, des coûts peu élevés par rapport à ses concurrents et le deuxième une différenciation de son offre par rapport à celle de ses concurrents.

Il a considéré que le champ concurrentiel de l'entreprise varie avec la taille de la cible, à cet égard, Porter définit trois stratégies de base :

---

<sup>15</sup> JEANS-JACQUES Lambin et CHANTAL de Moerloose, « marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché », 7<sup>ème</sup> édition, DONOD, Paris, 2008, p 250.

<sup>16</sup> MICHEL Porter, « avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », 1<sup>ier</sup> édition, DONOD, Paris, 1999, p13.

### A- La stratégie de domination par les coûts

La domination par les coûts est une stratégie qui vise à diminuer les coûts de production afin d'être plus compétitif que ses concurrents.

L'entreprise veut devenir le producteur à coût peu élevé de son secteur<sup>17</sup>. Elle s'adresse à une cible large, elle propose des produits standardisés, ce qu'il veut dire qu'elle pourra alors proposer des prix de vente inférieurs à ceux de ses concurrents et espérer ainsi gagner des parts de marché.

La mise en place d'une stratégie de domination par les coûts repose sur:

- une optimisation constante du processus de production pour en réduire au maximum les coûts.
- la recherche constante de gains de productivités ;
- la réalisation d'économies d'échelles, grâce à des volumes de production conséquents.
- la diminution de la marge bénéficiaire unitaire, que devrait compenser l'augmentation des quantités vendues.

La stratégie de domination par les coûts a des avantages et des inconvénients parmi eux on distingue :

**Tableau n° 02** : Les avantages et les inconvénients de la stratégie domination par les coûts.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Augmentation du chiffre d'affaires</li><li>▪ Diminution des concurrents</li><li>▪ Augmentation des bénéfices</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Investissements conséquents</li><li>▪ Capacités d'innovation réduites</li><li>▪ Dégradation du climat social</li></ul>

**Source** : STEPHANE Gozé, les principales options stratégique, 2007, p2.

---

<sup>17</sup> NATHALIE, Van Laethem et LAURENCE Body, « le plan marketing, plan stratégique, plan opérationnel et plan de crise », Dunod, Paris, 2004, p 92.

### B- La stratégie de différenciation

La différenciation est une stratégie qui vise à se démarquer des concurrents en proposant aux clients des produits différents.

L'entreprise cherche à se singulariser sur une dimension fortement appréciée par ses clients, elle lui permet de pratiquer un surprix par rapport à la moyenne du marché.

La différenciation peut porter sur :

- le produit, qui peut reposer sur des technologies différentes, avoir un design à part, proposer des fonctionnalités particulières.
- les services associés au produit (service après-vente...).
- la marque ou l'image du produit.
- les canaux de distribution.

La stratégie de différenciation a des avantages et des inconvénients parmi eux on distingue :

**Tableau n° 03** : Les avantages et les inconvénients de la stratégie de différenciation.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Créer un monopole temporaire</li><li>▪ Marge bénéficiaires plus élevées</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Coût élevé de la différenciation</li><li>▪ Nécessité de constamment innover</li><li>▪ Risque ne plus répondre aux attentes des clients</li></ul>

**Source** : STEPHANE Gozé, les principales options stratégique, 2007, p2.

### C-La stratégie de concentration

Cette stratégie va se concentrer sur les besoins d'un segment ou d'un groupe particulier de client, sans prétendre s'adresser au marché tout entier. L'entreprise cherche à être le leader de ce segment spécifique<sup>18</sup>. L'objectif de cette stratégie est de choisir une cible précise et de satisfaire les besoins de ce segment. Elle est donc impliquée soit par la

---

<sup>18</sup> NATHALIE, Van Laethem et LAURENCE Body, Ibid, p 93.

différenciation ou par la domination par les coûts. Une stratégie de concentration permet d'obtenir des parts de marché élevées dans le segment visé, mais qui sont nécessairement faibles par rapport au marché global<sup>19</sup>.

### **2-2-La préservation et la maintenance d'un avantage concurrentiel**

#### **2-2-1- La préservation de l'avantage concurrentiel**

L'avantage concurrentiel est nécessaire pour se situer en bonne position dans la compétition Nationale, voie mondiale, mais cet avantage n'est jamais définitif, il est seulement temporaire. L'avantage disparaît ainsi généralement lorsque :

- De nouveaux produits plus performants apparaissent sur le marché.
- Le marché devient mature ou entre en phase de déclin.
- la technologie devient vieillissante.

L'entreprise doit donc être particulièrement attentive pour anticiper ces évolutions et conserver son avantage. C'est pourquoi, elle doit mettre en place des actions destinées à préserver sa position dans la compétition économique, mais aussi programmer des politiques visant à assurer son développement.

Pour ne pas perdre sa place dans la compétition économique, l'entreprise doit prendre en compte deux éléments fondamentaux : les coûts de production et la qualité des produits.

- **Maîtriser les coûts de production**

Pour rester compétitive, une entreprise, même pourvue d'un avantage concurrentiel, ne peut pas se permettre d'être mal placée en termes de coûts. Elle doit donc veiller particulièrement à maîtriser ses coûts, cela par une analyse rigoureuse de son processus de production, pour permettre des gains de productivité, des économies d'échelle...

- **Améliorer la qualité**

Il est nécessaire de préserver et d'améliorer la qualité des produits, des services et des services associés. En effet, le coût de la non-qualité est élevé, car les clients perdus sont difficiles à reconquérir.

---

<sup>19</sup> JEAN-JACQUES Lambin et CHANTAL de Moerloose , op.cit, p 323.

C'est pourquoi l'entreprise doit mettre en place des outils tels que les cercles de qualité ou les procédures de certification pour améliorer la qualité.

### **Comment favoriser l'innovation ?**

L'innovation est une façon dynamique d'éviter la perte d'un avantage concurrentiel en renouvelant sans cesse les avantages existants. En effet, l'innovation peut permettre d'éviter le déclin d'un produit ou conduire à l'émergence d'une nouvelle technologie.

- **Différentes innovations**

Les innovations seront mineures si elles portent sur le conditionnement d'un produit ou sur des caractéristiques esthétiques. Elles seront majeures si elles permettent de créer un besoin nouveau ou répondent à un besoin existant par une nouvelle technologie.

- **Les outils de l'innovation**

L'innovation sera favorisée par une politique dynamique vis à vis de la R&D ainsi que par l'implication et la collaboration des différentes fonctions de l'entreprise (marketing, production, ressources humaines...).

### **2-2-2- Comment maintenir un avantage concurrentiel**

Lorsque l'organisation a mis en évidence les points qu'elle doit développer afin de dégager un avantage concurrentiel sur son marché, elle doit ensuite maintenir cet avantage. Pour cela, elle dispose de trois outils : l'innovation, la qualité et la maîtrise des coûts.

#### **A- L'innovation :**

La maîtrise des technologies est un facteur clé de succès. L'organisation, pour s'assurer de la paternité d'une technologie, n'a d'autres solutions que de mettre en place une politique d'innovation active. Elle n'est pas obligée d'inventer quelque chose de nouveau, elle peut se contenter d'améliorer un produit existant. De cette façon, elle différencie ses produits par rapport à ceux de la concurrence et bénéficie d'un monopole temporaire. L'innovation peut aussi aboutir à une diminution des coûts de production, permettant ainsi à l'organisation de proposer des prix plus faibles que ceux de la concurrence et donc d'augmenter ses parts de marché.

### **B- La qualité**

La qualité joue également un rôle important. Le consommateur est sensible au prix, mais aussi à la qualité des produits qu'il achète. Cette différenciation hors prix est déterminante pour les organisations. Elles peuvent rechercher la qualité totale, selon K. Ishikawa<sup>20</sup>, le TQC consiste à rechercher, en permanence, à optimiser la qualité, le coût de revient et les délais pour répondre aux attentes des clients prenant la politique des sept zéros : zéro défaut, zéro retard, zéro papier, zéro délai, zéro stock, zéro panne, zéro mépris, zéro accident. Cette politique suppose que l'entreprise tout entière, à tous les niveaux hiérarchiques et pour toutes les fonctions, soit impliquée par la qualité : qualité du produit, mais aussi qualité des opérateurs (motivation, formation, relations avec les clients et les fournisseurs, etc.), qualité du processus de production et qualité du travail effectué dans tous les services.

Pour garantir la qualité aux consommateurs, l'organisation peut également recourir à des certifications auprès de l'AFNOR (Association française de normalisation) ou de l'AFAQ (Association française pour l'assurance qualité). Les plus connues sont les normes ISO<sup>21</sup> (International Standard Organisation).

### **C- La maîtrise des coûts**

Permet de maintenir un avantage concurrentiel. Le consommateur étant sensible aux prix, l'entreprise qui réussit à diminuer ses prix de vente devient plus compétitive que ses concurrents. La maîtrise des coûts au niveau de la production, mais aussi de la commercialisation et des approvisionnements, est un moyen de diminuer les prix proposés aux consommateurs. La réalisation d'économies d'échelle et de synergies concourt également à cette maîtrise des coûts.

## **2-3-Innover pour se différencier**

Dans ce cas, on va étudier le rôle de l'innovation en matière de stratégie de différenciation. Les approches classiques reconnaissent son importance en termes de soutien

---

<sup>20</sup> HELFER J.P et ORSONI J, « management stratégique : la politique générale de l'entreprise », Edition Vuibert, 1990, p 171.

<sup>21</sup> INGHAM Marc, Op. Cit, p 323.



de la dynamique compétitive, les développements récents la considèrent désormais comme la pierre angulaire des stratégies de marché<sup>22</sup>.

### **2-3-1-Intensification de la concurrence, réduction du cycle de vie du produit**

Les approches classiques distinguent deux modèles opposés en matière d'innovation : rupture ou amélioration incrémentale.

L'innovation apparaît comme un réel vecteur de compétitivité dans un environnement concurrentiel de plus en plus saturé. Certains auteurs vont même lui accorder un rôle central en définissant un nouveau modèle ou le positionnement stratégique des entreprises dépasse l'axe prix/différenciation puisqu'il se doit d'emblée de combiner différenciation et réduction des coûts.

### **2-3-3-L'innovation est une source d'avantage compétitif :**

Selon les travaux de Porter (1982) les entreprises ont deux types de stratégies pouvant leur permettre de dégager un avantage concurrentiel le marché. Elles peuvent choisir de privilégier prix en émiettant au maximum leurs coûts pour apparaître plus attractives que leurs concurrents ou, contrairement, miser sur une offre différente de celle de leurs concurrents et donc difficilement substituable. L'innovation permet alors aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur le marché en visant à accroître leur productivité, améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services ou encore à développer des compétences-clés. Lorsqu'elle porte sur les procédés de production, l'innovation confère à l'entreprise un avantage en termes de coût, qui pourra se traduire aux seins de la structure soit par une stratégie de baisse des prix, soit par une stratégie d'accroissement des marges.

Pour analyser les différents facteurs qui concourent à l'obtention d'un avantage compétitif, Porter identifie un outil fondamental pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel<sup>23</sup> qui est la chaîne de valeur.

La chaîne de valeur comprend des activités créatrices de valeur répartie en deux catégories les activités principales et les activités secondaires.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> FUNEL Céline et les autres, l'innovation commerciale, cahier de recherche n 201, p22.

<sup>23</sup> MICHAEL Porter, (1999), op.cit, p80.

<sup>24</sup> JEAN-JACQUE Lambin, CHANTAL de Moerloose, (2008), p269.

- Les activités principales sont :
  - Logistique interne : réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaire au produit (manutention, contrôle des stocks, renvoi aux fournisseurs...).
  - Production : transformation des moyens de production en produits finis (l'emballage, le contrôle de qualité).
  - Logistique externe : collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients.
  - Commercialisation et vente : activités associées aux fournitures des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et qui sont incités à le faire, comme la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix.
  - Service : activités associées à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la répartition, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit.
- Les activités de soutien sont :
  - Ressources humaines : la formation du personnel, engagement et disponibilité vis-à-vis des clients et stabilité de la main d'œuvre...
  - Recherche et développement : caractéristiques uniques du produit, rapidité de développement de nouveaux produits et fiabilité de la conception de produits.....
  - Infrastructure : réputation de l'entreprise, sensibilité aux besoins des clients...

**Figure n° 01:** La chaîne de valeur



**Source :** d'après MICHEL Porteur, avantage concurrentiel, 1985, p 85.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> INGHAM Marc, « management stratégique et compétitive », Edition De Boeck Université, P 14.

L'innovation est faite partie des activités de recherche et de développement, occupe un rôle transversal en tant qu'activité de soutien. Donc elle est considérée comme une source de progrès technologique pouvant être utile à toutes les activités.

### **2-3-4-L'innovation-valeur et la création de nouveaux espaces stratégiques**

La création de valeur et les efforts d'innovation doivent être combinées, elle remettent en cause l'arbitrage classique (valeur/ domination par les coûts), des théoriciens adeptes des stratégies fondées sur la concurrence, l'innovation-valeur suppose que les effets d'innovation de l'entreprise soient en phase avec ses impératifs en matière d'utilité de prix et de coûts.

En premier lieu, les entreprises doivent être capables de remettre en cause certains éléments de la chaîne de valeur qui ne correspondraient plus aux nouvelles exigences des consommateurs.

La deuxième action consiste à identifier des produits ou services qui seraient au final trop coûteux pour l'entreprise et jugés sans grand intérêt pour le client.

Les entreprises sont ainsi amenées à dresser un canevas stratégique favorisant une réflexion transversale. Cette modélisation paraît particulièrement pertinente puisqu'elle permet de représenter les offres en présence dans un secteur, et de les comparer à celle de l'entreprise suivant différents attributs. A cet effet, l'innovation-valeur apparaît comme un jeu dont tout le monde sort-gagnant.

### **2-4-L'innovation est un facteur déterminé de la compétitivité de l'entreprise**

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 et leur développement. En effet, les entreprises peuvent grâce à l'innovation développer une compétitivité durable.

#### **2-4-1- L'innovation permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise et influe sur les stratégies mises en œuvre**

L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. En effet, l'innovation permet aux entreprises d'augmenter leur productivité,

d'améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services et de développer des compétences clés. L'innovation permet surtout aux entreprises d'améliorer leur compétitivité hors-prix.

Porter souligne que l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises, elle est, par conséquent, un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, innover permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût ou d'offre produit. Lorsque l'innovation concerne les procédés de production, elle confère à l'entreprise un avantage en termes de coût. Dans ce cas, l'entreprise pourra soit appliquer une stratégie de baisse des prix ou une stratégie d'accroissement des marges. Quand l'innovation porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ses concurrents. La stratégie de différenciation est souvent adoptée par les PME innovatrices qui peuvent ainsi coexister à côté des grands groupes.

### **2-4-2- l'innovation améliore la compétitivité**

#### **A- L'innovation améliore la compétitivité-prix**

Les innovations de procédés et organisationnelles permettent de baisser les coûts de production et de gagner en compétitivité coûts et prix, d'accroître la productivité du travail, créer plus de richesses en moins de temps entraîne la réalisation d'économies d'échelle, la baisse du coût total unitaire et la baisse des prix, d'où une meilleure compétitivité prix sur les marchés nationaux et internationaux et acquérir un rythme de croissance de la productivité du travail plus élevé par rapport au concurrent et un indice global de compétitivité plus fort.

- **Les innovations de procédés permettent de réduire les coûts grâce aux gains de productivité**

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

- **Les innovations organisationnelles contribuent aussi à faire baisser les prix**

L'augmentation de la productivité, favorable à la compétitivité-prix, peut également résulter d'innovations dans l'organisation du travail. Ainsi le taylorisme, grâce à la division verticale et horizontale du travail, a permis de quadrupler la production des entreprises concernées à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, tout en divisant le nombre d'ouvriers par quatre. Puis le fordisme, au début du 20<sup>ème</sup> siècle, a permis d'augmenter encore la productivité et de faire ainsi baisser davantage les prix, grâce au convoyage automatique des produits en cours d'élaboration entre les postes de travail.

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

### **B- L'innovation améliore la compétitivité structurelle**

Les objectifs principaux de l'innovation reposent toutefois sur la recherche d'une amélioration de la compétitivité structurelle. En effet, les entreprises innovantes visent à étendre la gamme de leurs produits et améliorer la qualité des produits existants.

L'innovation de produit est donc essentielle pour se positionner sur les marchés mondiaux concurrentiels et passe par des efforts en matière de recherche et développement. De plus, il est préférable que cette innovation de produit soit une innovation radicale ou de rupture pour se trouver dans une position de leader sur les marchés mondiaux. L'innovation organisationnelle peut aussi avoir pour objectif la qualité totale, et contribuer à accroître la compétitivité structurelle.

- **Les innovations de produits améliorent la compétitivité hors prix :**

Les innovations de produits correspondent à la mise sur le marché soit de produits complètement nouveaux (innovations radicales), soit de produits nettement améliorés par rapport aux versions précédentes ou vis-à-vis de la concurrence (innovations incrémentales).

Dans un cas comme dans l'autre, les entreprises concernées peuvent parvenir à une situation de quasi-monopole, car elles se retrouvent seules ou presque à vendre un produit avec des caractéristiques très particulières. Le fait qu'elles puissent par conséquent fixer leur prix presque sans contraintes, conduit à évoquer à leur propos une compétitivité hors-prix.

Beaucoup d'entreprises fondent ainsi leur stratégie sur la différenciation des produits, dans le but de gagner en compétitivité structurelle ce qu'elles ne pourraient pas gagner en compétitivité prix. Il peut suffire par exemple de présenter une version du produit plus respectueuse de l'environnement. Dans certains domaines d'activité, en particulier dans le cas des produits de haute technologie, pour lesquels les connaissances applicables évoluent rapidement, cette compétitivité produit est plus déterminante que la compétitivité prix. L'innovation est alors une question de survie.

- **Les innovations de procédé ou organisationnelles améliorent la compétitivité structurelle**

Les innovations de procédé permettent aussi de gagner en compétitivité structurelle lorsqu'elles améliorent la qualité des produits. En cette matière, l'organisation du travail est également un facteur important. Pour cette raison, les innovations organisationnelles peuvent largement contribuer à la compétitivité hors prix d'une entreprise. La responsabilisation des salariés est un des principes importants du modèle toyotiste d'organisation de la production, qui prône le zéro défaut. Et il ne fait guère de doute que la réputation de qualité et de fiabilité peut lui permettre de bien vendre ses produits malgré des prix plus élevés que ceux de la concurrence.

La compétitivité n'est alors rien d'autre que la capacité à faire face à la concurrence tant à l'exportation que sur son marché domestique. Elle doit lui permettre de s'adapter et de se préparer aux évolutions futures de son ou de ses différents marchés, pour fabriquer des produits compétitifs et innovants. L'évolution des parts de marché d'une entreprise est aussi un critère essentiel pour apprécier sa compétitivité.

En effet, une entreprise compétitive sera le plus souvent en mesure de conquérir de nouvelles parts de marché. La compétitivité s'entend enfin et aussi pour apprécier la capacité du secteur productif d'une économie nationale à satisfaire la demande intérieure et étrangère.

Devenir compétitif signifie chercher à se procurer un avantage temporaire qui peut accroître une part du marché. L'avantage compétitif d'un système de production est tributaire du respect des étapes et de la maîtrise des exigences du marché. Pour ceux qui associent la compétitivité à l'efficacité, il faut rechercher ses indicateurs dans des coefficients techniques (de matière première - produit ou autre) ou dans la productivité des facteurs, comparés aux meilleures pratiques relevées dans l'industrie.

La concurrence vient de subir une mutation. La compétition est maintenant basée beaucoup plus sur les capacités que sur les capitaux. La nouvelle dynamique concurrentielle a mené à une plus grande instabilité dans la rentabilité des entreprises. Les nouveaux produits, les services, et les concurrents émergent avec une vitesse très rapide. La pression de la concurrence s'est intensifiée, elle devient plus dure et il est plus difficile d'atteindre le leadership du marché et de rester au sommet.

**Chapitre III :**  
**L'innovation comme**  
**un facteur de la**  
**compétitivité au sein**  
**de groupe Cevital .**



## **CHAPITRE III : ANALYSE DE LA SITUATION DE L'INNOVATION ET SON IMPACT SUR LA COMPETITIVITE AUN SEIN DE L'ENTREPRISE CEVITAL**

Depuis la révolution industrielle, le monde connaît un développement et une prospérité dans plusieurs domaines et plusieurs activités, notamment l'industrie, cette dernière n'a pas cessé d'évoluer et de progresser en matière de production.

Dans le but de contribuer à l'évolution de l'économie, de couvrir les besoins de la société et de répondre à ses exigences, les différents pays adoptent l'économie du marché pour valoriser le marché et le rendre plus rassurant.

Par conséquent, le terme concurrence s'impose spontanément comme un enjeu dans le monde industriel, c'est pour cela que chaque entreprise doit avoir son plan de gestion pour qu'elle soit à la hauteur de ses engagements et espérer monopoliser le marché par ses produits afin qu'elle remporte ce combat concurrentiel qui lui permet d'acquérir le statut de leader.

Cevital est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie du marché, elle contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire national est vise à s'imposer dans le marché international. Elle est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huiles brutes sur le marché algérien. En si peu de temps, le groupe prend des parts de marché et réalise des chiffres d'affaires importants.

Dans ce chapitre on va passer à la vérification de notre hypothèses sur le terrain afin de les confirmées ou les infirmées, A cet effet, nous avons organisé ce chapitre en deux sections, la première portera sur la présentation de l'organisme d'accueil Cevital Agroalimentaire de Bejaia, la seconde section soutiendra la méthodologie de recherche et les résultats obtenus.

## **Section 01 : Présentation de complexe agroalimentaire Cevital**

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

Cevital contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits, son effectif en avril 2013 est à plus de 4379<sup>1</sup>.

### **1-1- La situation géographique, missions et objectifs et les FCS de Cevital**

#### **1-1-1-La situation géographique**

Le complexe CEVITAL est implanté au nouveau quai du port de Bejaia, à 3km Sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26. 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.

#### **1-1-2-Missions et objectifs**

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

Les objectifs visés par Cevital peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- 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.

---

<sup>1</sup> Direction des ressources humaines de cevital.

- Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.

### **1-1-3-Les facteurs clés de succès de Cevital**

Il existe plusieurs facteurs clé de succès à Cevital à savoir :

- Les ressources humaines.
- l'organisation.
- 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.
- La veille stratégique.
- À leur formation et au transfert des compétences.
- L'esprit d'entreprise.
- Le sens de l'innovation.
- La recherche de l'excellence, la fierté et la passion de servir l'économie nationale.

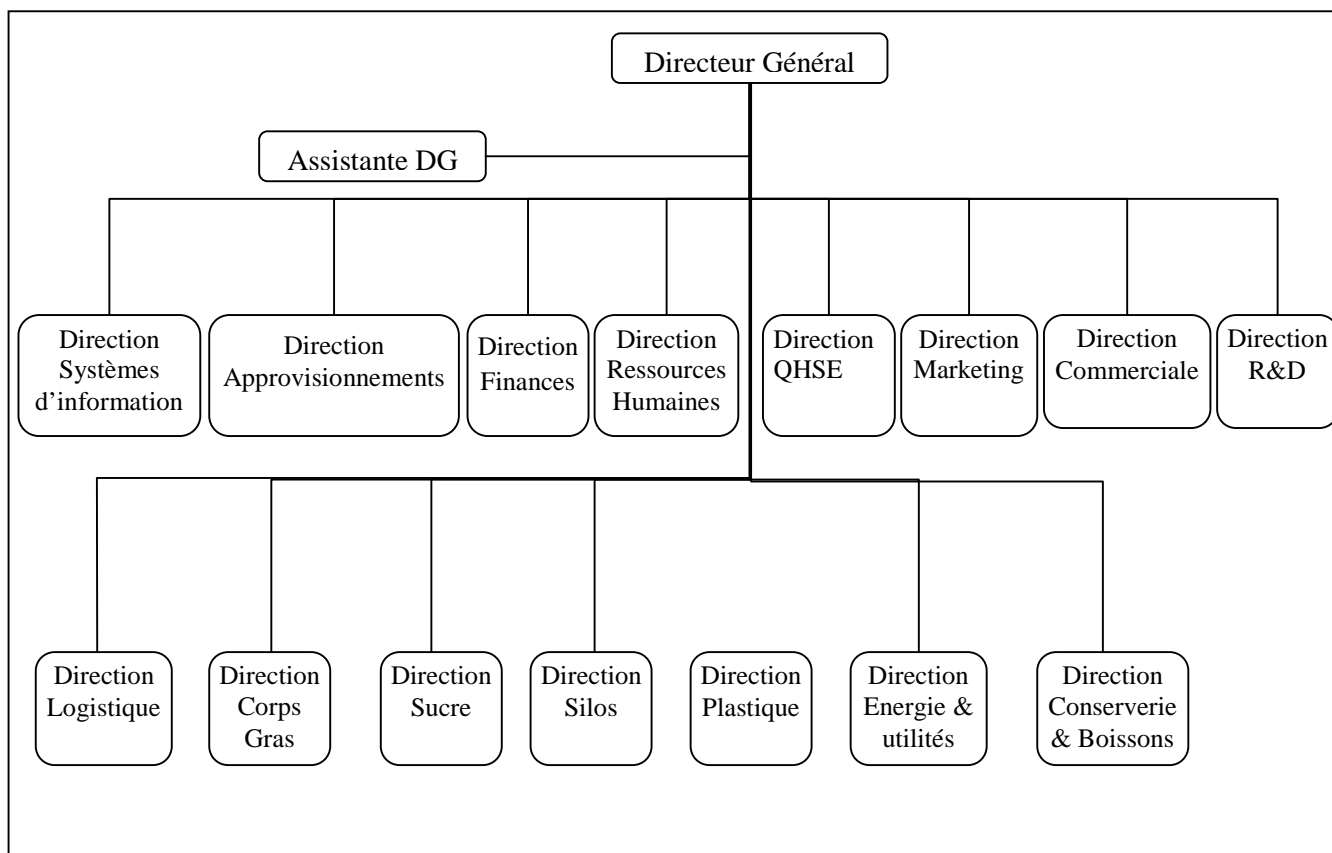
### **1-2-La structure organisationnelle du complexe Cevital**

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 de spécialisation et de fluidité.

#### **1-2-1-l'organigramme de Cevital**

La figure suivant présente l'organigramme de Cevital avec toutes ses directions

Figure n° 02: L'organigramme du Cevital Agro-industrie de Bejaia



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

## 1-2-2-Les principales missions des différentes directions du complexe

### 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 & 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.

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.
- 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

### **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 –pâte chocolatière –utilités 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.

#### **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 m<sup>3</sup>/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.

## **1-3-La gamme des produits de Cevital**

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production : huiles végétales, margarinerie et graisses végétales, sucre blanc, sucre liquide, silos portuaires et Boissons (voir annexe n°1).

### **1-3-1-Huiles Végétales**

Elles sont connues sous les appellations suivantes :

- Fleurial<sup>plus</sup> : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine A, D et E.
- Elio et Fridor : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E.

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

### **1-3-2- Margarinerie et graisses végétales**

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

### **1-3-3- Sucre Blanc**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1kg.

- Entrée en production 2<sup>ème</sup> semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, 900 000 tonnes/an dès 2010.

### **1-3-4- Sucre liquide**

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

Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

### **1-3-5- Silos Portuaires**

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

Un projet d'extension est en cours de réalisation.

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

La capacité de stockage Horizon au 1<sup>er</sup> trimestre 2010 est de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

### **1-3-6 -Boissons**

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas.

Depuis des siècles, l'eau minérale Lalla Khedidja prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent.

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

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

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

## **1-4- Les capacités du complexe Cevital**

### **1-4-1- Les capacités de production**

#### **A- Les huiles végétales**

En Décembre 1998, Cevital a lancé son activité par le conditionnement des huiles avec une capacité de production de 600 t/j. Le 20 Août 1999, la raffinerie des huiles végétales est devenue fonctionnelle, sa capacité de production est de 800 t/j et en Octobre 2001 elle a connu une extension jusqu'à 1800 t/j due à une deuxième raffinerie d'une capacité de 1000 t/j.

Cette activité constitue l'activité cruciale du complexe qui atteint actuellement une production de 580 000 t/an a entre 65% et 75% de part marché national des huiles.

Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

#### **B- La margarine**

En Mai 2001, la production de la margarine est lancée par une unité d'une technologie Allemande « Schröder » totalement automatisée, de six lignes de production d'une capacité de

600 t/j. La margarine Fleurial, Matina et Rania bénéficient d'une procédure de fabrication ultra moderne qui leurs assure des qualités organoleptiques et nutritionnelles incontestables. La part du marché national est de 30% sachant qu'il exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

### **C- La raffinerie de sucre**

Cette raffinerie a été lancée en début 2003, elle couvre une surface d'environ 12 000m<sup>2</sup> qui se décompose essentiellement en quatre compartiments :

- un hangar de stockage de sucre roux (matière première) d'une surface de 5000m<sup>2</sup> et d'une capacité de stockage de 50 000 tonnes.
- une unité de raffinage de sucre couvrant une surface de 3 800m<sup>2</sup> et d'une capacité journalière de production de 2 000t/j.
- quatre silos de stockage de sucre blanc (sucre raffiné) d'une surface de 1 500m<sup>2</sup> et d'une capacité de contenance de 3 000t par silos, ce qui fait au total 12 000t.
- une unité de conditionnement occupant 1 450m<sup>2</sup>.

### **D- Le conditionnement**

Il consiste en la fabrication des emballages (bouteilles : 5L, 2L, 1L) et à partir des préformes en PET.

#### **1-4-2- Les capacités en ressources humaines**

L'effectif de complexe est passé de 456 personnes à sa création à 4379 personnes en août 2010. Entre Cadres dirigeants, Cadres supérieurs, Cadre moyens, Agents de maîtrises et Agents d'exécutions. La majorité de l'effectif composant l'entreprise Cevital est constitué d'agents d'exécution qui représente plus de 65% du total d'effectif.

#### **1-4-3- Les capacités commerciales**

La direction commerciale de Cevital, ayant été créée au début de l'année 2007, existait sous le nom de service commercial dépendant directement de la direction générale. Elle est, aujourd'hui, composée de :

- 01 directeur commercial

- 01 secrétaire
- 01 chef des ventes
- 04 chargés de clientèle
- 08 facturiers
- Un chargé des statistiques.

#### **1-4-4- Les capacités des expéditions**

Les expéditions font partie intégrante de la direction logistique. Les capacités de chacune des unités de production ou raffinerie sont :

- **Pour la raffinerie d'huile**

Chaque équipe est composée de :

- 01 chef de quai
- 01 facturier
- 01 magasinier
- 01 chargé de palette
- 06 caristes

En tout, il y a trois équipes qui travaillent en 2\*8 heures, la capacité de chargement en huile, est de 50 camions/jour, soit 1200 palettes.

- **Pour la margarinerie**

Elle est constituée de deux équipes de 2\*8 heures, chacune d'elle est composée de :

- 01 chef de quai
- 01 magasinier
- 02 caristes (01 pour le Clark et 01 pour la gerbeuse)
- 02 manutentionnaires

La capacité de chargement est de 7 à 8 camions/jour, soit 160 palettes/jour.

- **Pour la raffinerie de sucre**

Elle est constituée de deux équipes de 2\*8heures, dont chacune d'elle est composée de :

- 01 chef de quai

- 01 facturier
- 18 manutentionnaires
- 03 agents d'entretien

La capacité de chargement est de : 80 camions/jours, soit l'équivalent de deux (02) tonnes par camion.

#### **1-4-5- Les capacités de distribution**

Cevital dispose de moyens adéquats pour la distribution selon le produit et le besoin. Ces moyens sont répartis comme suit :

- **Les moyens humains**

106 personnes sont chargées d'assurer une bonne distribution des produits du complexe.

Elles sont réparties comme suit :

- 1 responsable logistique
- 1 responsable des expéditions
- 7 chefs de quais
- 42 caristes
- 5 facturiers
- 14 manutentionnaires
- 15 magasiniers
- 3 responsables de palettes
- 18 personnes pour le tri des palettes

L'ensemble de personnel est organisé en 2 fois 8 heures (une équipe de 5h jusqu'à 13h et l'autre de 13h à 21h)

- **Les moyens matériels**

Le complexe utilise deux catégories de moyens : ceux utilisés directement par le complexe et ceux loués aux dépositaires.

Ceux utilisés par Cevital, composés de :

- 105 tracteurs camions semi-remorques
- 140 semi-remorques
- 10 camions de 10 tonnes
- 3 citernes
- 6 clarcks et 2 gerbeuses (Ceux qu'elle loue)
- 107 camions de distribution
- 9 cellules frigos

- **Les capacités de stockage**

Cevital dispose, en dehors du complexe, de plusieurs lieux de stockage pour chaque produit, repartis comme suit :

- 1600 palettes d'huiles à l'intérieur de Cevital et 4000 palettes à IDIPAL
- 1400 palettes de margarines à l'intérieur de la chambre froide
- 120000 tonnes du sucre au complexe (les silos), 1649 tonnes à IDIPAL
- 2442 tonnes à ICOTAL
- 5130 tonnes au JUTE
- 15955 tonnes à ENAB

- **Capacités de chargement**

Elle dispose de 6 lignes de chargements d'une capacité de 2000 tonnes/jour pour le sucre, 7 pour l'huile et 3 pour la margarine.

## **Section02 : La méthodologie de recherche et les résultats obtenus**

Afin d'apporter une réponse à notre problématique, nous avons procédé à une étude qualitative du terrain sous forme de questionnaire et un guide d'entretien ouvert destinés à quelques responsables par le thème posé, les détails de questionnaire telles que, le déroulement, l'échantillon, le contenu et les résultats obtenus auront l'objet de description dans la présente section.

### **2-1- Le déroulement de l'enquête**

Notre enquête a été réalisée durant un mois du 19 mai jusque au 18 juin 2013,

La mission d'enquêter auprès de l'entreprise Cevital n'a pas été facile, nous avons rencontré de nombreuses difficultés avant et pendant la période consacrée au stage ; au début nous avons trouvé des difficultés d'avoir un accord pour le stage, en suite, après avoir un avis favorable nous nous sommes retrouvées devant un autre problème qui y le manque d'encadrement au sein de Cevital et en fin le retard qu'il a été fait lors de la récupération du questionnaire.

Le déroulement de notre enquête a été passé par plusieurs étapes à savoir :

Pré-test ; cette étape est fait dans le but de mieux connaître le lieu et aussi pour tester la compréhension des interviews du questionnaire, durant la quelle on a essayé de réaliser un interview avec quelques cadres ce que nous a amené à déterminer notre échantillon et réduire définitivement notre questionnaire.

La distribution ; après avoir fait les modifications nécessaires pour le questionnaire, nous l'avons distribué sur l'échantillon concerné.

La récupération ; le questionnaire distribué a été récupéré en deux tranches la première a été après deux jours de dépôt et la deuxième tranche il a été après dix-sept jours, une fois que nous avons récupéré la totalité de questionnaire, nous avons passé à leur traitement.



## **2-2- le contenu du questionnaire**

Notre échantillon est fixé en totalité sur les cadres qui travaillent dans les départements suivant : département de R&D, département commercial et département marketing.

Nous avons basé seulement sur ses trois derniers parce que nous avons constaté d'après le pré-test que sont les départements les plus concernés et les plus compréhensibles au notre thème, ce qu'il fait la taille de notre échantillon est à trente personnes.

Nous avons fait aussi un guide d'entretien pour enrichir notre champ de recherche comportait 26 questions ouvertes réalisé face à face directement avec les chefs des départements.

Le questionnaire est articulé autour de trois thèmes, comportant chacun une série de questions qui existe sous forme ouvertes, fermées et des questions au choix multiples

La première partie vise à recueillir des données quantitatives sur les personnes interrogées telle que le niveau d'instruction, le diplôme obtenu, l'expérience professionnelle...ect

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

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

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

## **2-3- Synthèse des résultats**

### **2-3-1- présentation de l'innovation**

#### **A- Définition et objectifs**

D'après les réponses obtenues par le questionnaire et l'entretien, nous avons constaté que Cevital innove à 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 avoir plus de compétitivité sur le marché national et international. Elle donne une grande importance à l'innovation, d'ailleurs elle consacre même un budget spécial pour un projet d'innovation.

Cevital innove pour les objectifs suivant :

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

-Apporter un avantage concurrentiel : Cevital est le leader sur le marché algérien dans le secteur agroalimentaire, elle innove toujours pour qu'elle soit la meilleur.

-Abaisser les coûts de production : Cevital utilise des nouvelles technologies de production et de communication.

#### **B- La typologie d'innovation au sein de 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.

##### **➤ L'innovation de procédé**

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

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

➤ **L'innovation organisationnelle**

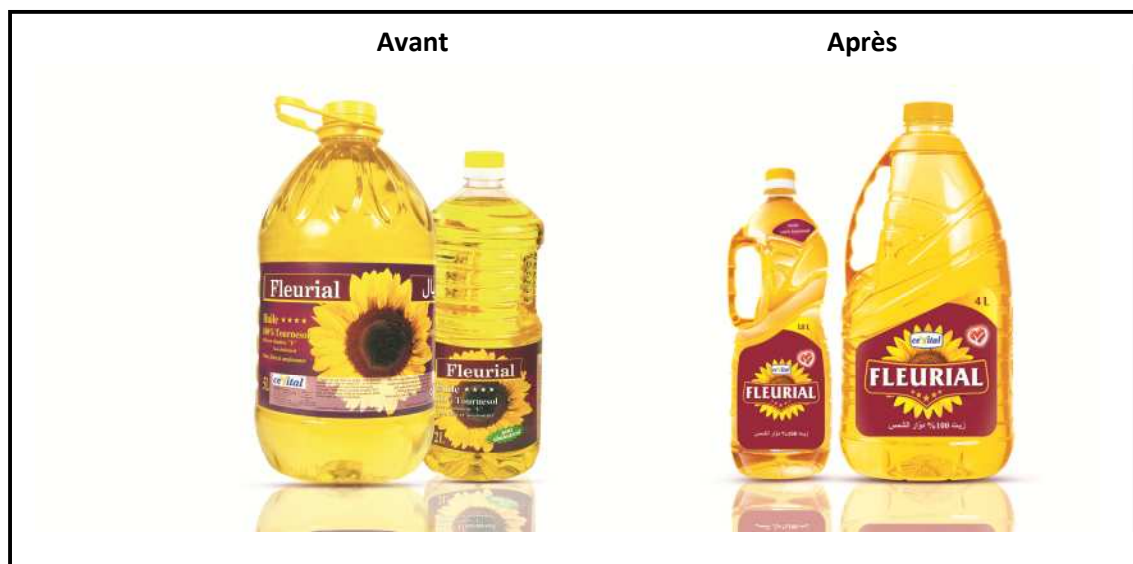
Le groupe a décentralisé quelques activités telles que, la création de la direction R&D à Cevital Agro-alimentaire de Bejaia en 2010 et la direction stratégie et planification en 2013 pour faciliter la circulation des informations, les décisions et la gestion de l'entreprise, la gestion par projet et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

➤ **L'innovation commerciale**

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

Exemple1 : la Fleurial plus qui elle a connu des modifications à propos de l'emballage de la bouteille de 5 litres en 2008 qu'elle a été devenu 4 litres en 2011 et celle de 2 litres elle est devenu 1.8 litres et tous ça est faite pour faciliter son usage et pour attirer plus de clientèle comme le montre la figure suivante

*Figure n° 03: L'innovation de design exemple de l'huile Fleurial*



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

Exemple 2 : pour prolonger le cycle de vie du produit elio2 ou bien le revivre, Cevital a apportée des modifications sur la marque en supprimant le numéro 2 et en changeant même les étiquettes, la figure suivante montre ces modifications :

*Figure n° 04:* L'innovation de design exemple de la margarine Elio.



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

Exemple 3 : le produit Tchina qui a reconnu un lancement de nouveaux goûts en 2012 a subi une amélioration de design bouteille qu'elle est devenu plus esthétique, plus solide et plus pratique et aussi une amélioration design étiquettes, au début elles ont eu une très faible reconnaissance des parfums, mais avec les nouvelles étiquettes elles ont eu une bonne reconnaissance des parfums mise en avant de la partie des fruits avec différenciation couleur pour chaque parfum (voir annexe n° 2), voir les figures suivantes.

*Figure n° 05:* L'innovation de design bouteille exemple de Tchina.

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

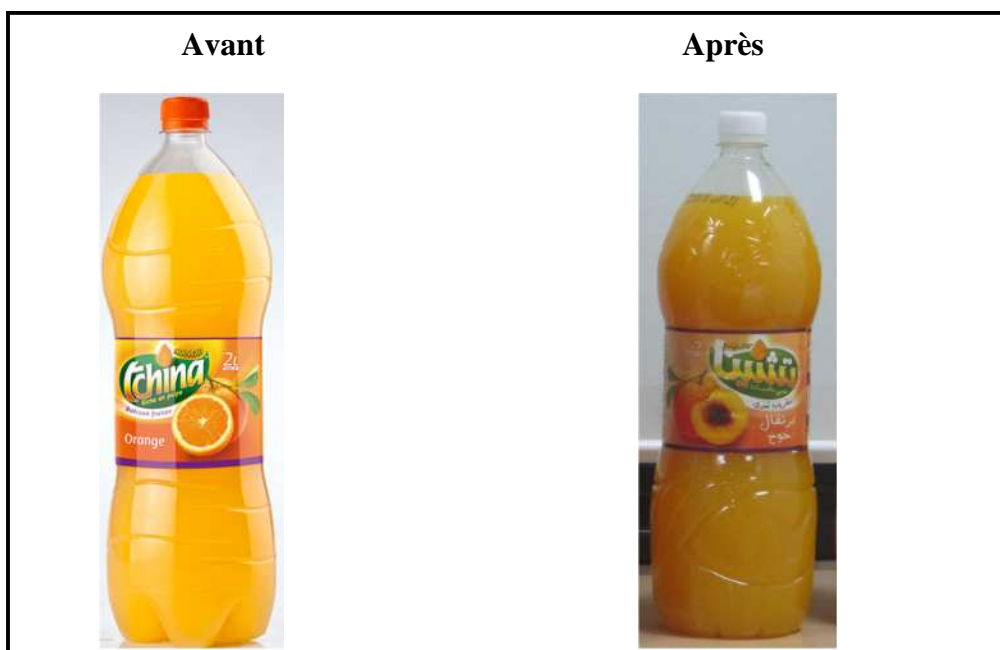


Figure n° 06: L'innovation de design étiquette exemple de Tchina.



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

Il ya 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, Cevital a remarqué que le conditionnement de Smen Medina de 1,8 kg ne répond pas souvent aux besoins quotidiens d'une simple famille algérienne (la quantité et le prix) pour cette raison, ils ont pensé à créer des barquettes de 900g et 500g.

#### ➤ L'innovation incrémentale

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

➤ **L'innovation technologique**

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

**C- Les outils de management utilisé par Cevital pour innover**

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 et si elle sélectionne une idée par les autres, la personne qui lui appartient cette idée gagnera un appareil photo.

Brainstorming, brainwriting et 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.

**D- Le processus d'innovation**

L'innovation à Cevital se planifie, mais elle rencontre des innovations non programmées dans le but de survivre et de saisir des opportunités. La durée et les tâches d'un projet d'innovation varient selon la complexité et la grandeur d'un projet à un autre, le processus d'innovation quelque soit la nature de ce dernier est basé sur Cinq étapes principales, qui sont présentées dans une cartographie et pour déplacer d'une étape à l'autre il faut toujours prendre une décision, si le projet doit être continu ou annulé on vérifiant les résultats obtenus avec celles prévus jusqu'à la fin du projet (voir annexes n° 3,4 et 5).

➤ **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.

➤ **Filtrage des idées**

Après la proposition des idées, on va passer à les étudiés l'une après l'autre sur le plan faisabilité technique, viabilité marketing et la rentabilité, cette étape est fait en collaboration entre département R&D, département commerce et département marketing à la fin de séance, ils vont ressortir avec une seule idée accepté par la direction générale avec des objectifs fixés sur la quelle sera basé le projet d'innovation.

➤ **Test produit**

Après la sélection et le choix du 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 aux niveaux 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.

➤ **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 de produit pour pouvoir produire en grandes séries.

➤ **Mise sur le marché**

En fin, la direction générale décide de commercialiser le produit ou bien de suivre ce nouveau procédé, elle lance la production en grande échelle, commercialise, suivre ces ventes, la logistique,...etc, par le bouche à oreille et par le calcul des indicateurs.

Cevital a des relations avec les universités et centre de recherche telle que : université de Bejaia, Tizi-Ouzou, Boumerdes, Constantine et Alger au niveau national et université Montpellier France, Grenoble France...

### **2-3-2- la réalité de la compétitivité**

Cevital est le troisième exportateur au niveau national après sonatrach et sonalgaz il adopte la stratégie de domination par les coûts et de différenciation pour conserver un avantage concurrentiel.

#### **A- Définition**

La compétitivité, pour Cevital, signifie la capacité de production, matière première, compétitive c'est-à-dire l'achat avec des grandes quantités et aussi c'est la stratégie du coût.

Le secteur d'activité de Cevital et un secteur concurrentiel chaque gamme de production a ses propres concurrents et propres parts de marché.

Sucre occupe 82% du marché national, elle est classée la première, il y a comme concurrent les exportateurs.

Huiles détient 75% du marché national, elle est classée la première et ses concurrents sont : Afia, Safia, Labelle...

Margarine occupe seulement 30% du marché national, elle est classée la deuxième après Labelle.

#### **B- Typologie de la compétitivité**

##### **➤ Compétitivité hors prix**

Grâce à savoir faire considérable, Cevital agro-industrie offre aux consommateurs des produits de qualité supérieur.

- 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 Cevital agro-industrie sont des produits dont le système de qualité de fabrication et certifié ISO 22000 par le bureau VERITAS certification.

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.



➤ **Compétitivité prix**

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

## **2-4- Exemple d'un produit innové et compétitif**

Vue à la complexité du thème et pour bien comprendre, on a choisi le sucre liquide comme étant un exemple.

Pour les biscuits, pâtisseries, boissons, confiseries, glaces et crèmes...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 osmosée incluse

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

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

Cevital contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire. Ses activités sont avérées hautement rentables. Elles ont permis à l'Algérie de diminuer sensiblement ses importations de sucre, d'huile et de margarine, renforçant ainsi la balance commerciale du pays. Cevital exporte son excédent de production dans différentes villes africaines telles que le Lagos, Niamey, Bamako, Tunis, Tripoli...et les pays européens. La réussite de Cevital lui a permis de :

Se tailler, en 12 ans, une part de marché dominante des produits alimentaires de base en Algérie.

S'assurer une compétitivité affirmée sur le marché régional (Afrique du nord) sur les produits alimentaires de base grâce à la maîtrise de ses coûts, de la technologie utilisée et d'une couverture appropriée du marché tant national que régional.

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

Depuis sa création à nos jours, Cevital jouit d'un statut, d'une image de marque et d'une réputation à l'échelle nationale et internationale privilégiée.

Donc, on constate dans ce chapitre que Cevital innove toujours pour garder un avantage compétitif dans le marché pendant une longue durée devant ses concurrents.

**Conclusion générale.**

### Conclusion générale

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

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

- elle est entièrement liée au marché.
- elle constitue un acte volontaire qui vise à faire mieux avec l'existant. Chacun peut ainsi innover à son niveau, quel qu'il soit.
- cet acte volontaire est le fait d'un individu cherchant son intérêt personnel à l'intérieur d'une organisation collective qui doit également assurer son intérêt propre ; l'innovation met en jeu des individus, et donc des objectifs de résultats contradictoires qu'il faut faire coexister.
- l'innovation peut être considérée comme un pari qui, en dépit de toutes les précautions qu'on aurait pu prendre, peut réussir aussi bien qu'échouer.
- une innovation réussie se transforme en passage obligé et en routine pour soi-même et pour tous les concurrents. L'avantage qu'elle procure à celui qui en a pris le risque ne dure qu'un temps limité. L'innovation appelle l'innovation.

Au-delà de l'importance de l'incertitude qui est propre à toute innovation, il existe deux dimensions importantes et contradictoires. La première est le caractère de discontinuité de l'innovation : il y a toujours rupture avec le passé lorsqu'on s'engage sur un nouveau sentier de croissance. La seconde est son caractère de continuité : on n'innove jamais dans le vide, mais en partant de ses propres acquis et pour assurer la survie de l'entreprise dans un

monde hostile. Le manager de l'innovation doit agir avec perspicacité entre ces deux caractéristiques en fonction des opportunités et des contraintes qui se présentent.

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

L'innovation revêt une importance sur le plan économique, à deux égards :

- l'innovation répond à des besoins et à des désirs humains et comble ces besoins et ces désirs, créant ainsi des possibilités entièrement nouvelles et de nouvelles sources de valeur sur le marché;
- l'innovation produit des moyens toujours plus efficaces de fournir aux gens ce qu'ils veulent ou ce dont ils ont besoin.

On peut chercher à innover pour développer un produit ou service, un processus de production ou d'organisation, ou encore un mode de commercialisation. Aucun type d'innovation n'est meilleur qu'un autre. Mais aucune classification ne pourra rendre compte du fait que l'innovation est d'abord un état d'esprit, qui s'exprime à travers des attitudes et des comportements.

Les cycles de vie de plus en plus réduits obligent les entreprises à innover sans cesse: amélioration continue, ajout de nouvelles fonctionnalités, produit de nouvelle génération. Avec cette réduction du cycle de vie, l'entreprise doit accélérer le processus d'innovation car la fenêtre de sortie d'un produit est de plus en plus réduite. L'arrivée tardive sur un marché peut engendrer des conséquences dramatiques pour une entreprise; sortir un produit en premier peut générer des parts de marché importantes. Face à ce développement toujours plus rapide et à moindre coût, les entreprises cherchent à capitaliser, réutiliser leurs connaissances, savoir-faire et expertise.

Notre travail a eu pour objectif principal d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de départ, en traitant le phénomène innovation, la compétitivité et la relation qui existe entre ces deux concepts au sein de l'entreprise industriel Cevital. Les résultats de notre enquête nous permet de conclure que :

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

Donc l'innovation est devenue une nécessité pour les entreprises industrielles, car c'est le moyen par excellence pour résister à la concurrence et maintenir sur un marché compétitif. Ce que nous amène à confirmer les hypothèses de départ qui dit: l'innovation est un facteur clé déterminant de la compétitivité au sein de Cevital, elle renforce la position concurrentielle sur le marché à long terme.

# **Table des matières**

## Table des matières

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des figures et tableaux**

**Introduction générale.....01**

**Chapitre I : L'innovation : démarche et enjeux.....05**

**Section 1 : Généralités sur l'innovation.....06**

1-1- Définition des concepts clés de l'innovation.....06

1-2- Les objectifs, raisons d'innovation et fonctions.....09

1-3- La typologie d'innovation.....11

1-4- Les approches théoriques d'innovation.....14

**Section 2 : Gestion et démarche d'innovation.....18**

2-1- Les outils de management de l'innovation.....18

2-2- Les différents modèles du processus d'innovation.....22

2-3- Les étapes du processus d'innovation.....24

2-4- Les enjeux et les risques de l'innovation.....25

**Chapitre II : La compétitivité dans l'entreprise.....29**

**Section 1 : Généralités sur la compétitivité.....30**

1-1- Définitions de la compétitivité.....30

1-2- Les fondements et les caractéristiques de la compétitivité.....31

1-3- Les types et les vecteurs de la compétitivité.....35

1-4- Les indicateurs de mesure et les facteurs de la compétitivité.....38

**Section 2 : Le rôle d'innovation dans l'avantage concurrentiel.....42**

2-1- Comprendre l'avantage concurrentiel.....42

2-2- La préservation et la maintenance d'un avantage concurrentiel.....45

2-3- Innover pour se différencier.....47

2-4- L'innovation est un facteur déterminé de la compétitivité de l'entreprise.....50



<b>Chapitre III : Analyse de la situation de l'innovation et son impact sur la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital .....</b>	<b>55</b>
<b>Section 1 : Présentation de complexe agroalimentaire Cevital.....</b>	<b>56</b>
1-1- La situation géographique, missions et objectifs et les FCS de Cevital.....	56
1-2- La structure organisationnelle du complexe Cevital.....	57
1-3- La gamme des produits de Cevital.....	63
1-4- Les capacités du complexe Cevital.....	65
<b>Section 2 : La méthodologie de recherche et les résultats obtenus .....</b>	<b>70</b>
2-1- Le déroulement de l'enquête.....	70
2-2- Synthèse des résultats.....	71
2-3- le contenu du questionnaire.....	72
2-4- Exemple d'un produit innové et compétitif.....	79
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>81</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>84</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>86</b>
<b>Annexes</b>	
<b>Résumé</b>	

# **Bibliographie**

## La bibliographie

### Ouvrage

- ALTER Norbert et autres, « les logiques de l'innovation », Edition La Découverte, Paris, 2002.
- AMENDOLA Mario et GAFFARD Jean-Luc, « la dynamique économique de l'innovation », Edition Economica, Paris, 1988.
- ANGELIER Jean-Pierre, « Economie industrielle ; élément de méthode », Edition OPU, 1991.
- AZUNIDIS Dimitri, « L'innovation et l'économie contemporaine ; espaces cognitifs et territoriaux », Edition De Boeck, 2004.
- BELLON Bertrand, « l'innovation créatrice », Edition ECONOMICA, Paris, 2002.
- BENOIT-CERVANTES Géraldine, « la boîte à outils de l'innovation », 2<sup>ème</sup> édition, Edition DONUD, 2012.
- BLANCO Sylvie et LELOARNES Séverine, « management de l'innovation », Edition Pearson Education, Paris, 2009.
- BOLY Vincent, « ingénierie de l'innovation (organisation et méthodologies des entreprises innovantes) », Edition LAVOISIER, Paris, 2004.
- CHOUTEAM Marianne et VIEVARD Ludovic, « l'innovation, un processus a décrypté », millénaire (le centre ressources prospective du grand Lyon), 2007.
- CHRISTIAN Pierret « indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus a l'industrie », les éditions de l'industrie, Paris, 2001.
- HELFER J.P et ORSONI J, « management stratégique : la politique générale de l'entreprise », Edition Vuibert, 1990.
- INGHAM Marc, « management stratégique et compétitivité », Edition De Boeck Université, 1995.
- JAOUI Hubert, « tous innovateurs », Edition DUNOD, Paris, 2003.
- JEANS-JACQUES Lambin et CHANTAL de Moerloose, « marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché », 7<sup>ème</sup> édition, DONOD, Paris, 2008.
- JORGE Mario, MARTINEZ Piva et RANDOLPH Gilbert « la compétitivité une approche méthodologique », NACIONES UNIDAS CEPAL, Haïti, 2007.

- KERVILER Isabelle, « la compétitivité : enjeux d'un nouveau modèle de développement », les éditions de journaux officiels, 2011. LEPOIVRE Fabien, « benchmarking concept et méthodologie », Edition Nevaconseil, 2005.
- LIONEL Collins, PAUL Legriel et LEJAL Jean-Jacques, « Politiques de l'entreprise », Edition Dalloz, 2009.
- LUC DE BRA Bandere, « le management des idées de la créativité à l'innovation », 2002.
- MICHEL Porter, « avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », 1<sup>ier</sup> édition, DONOD, Paris, 1999.
- NATHALIE, Van Laethem et LAURENCE Body, « le plan marketing, plan stratégique, plan opérationnel et plan de crise », Dunod, Paris, 2004.
- OLIVIER Vaisman, « le benchmarking ou étalonnage concurrentiel », version 1, 1999.
- RICHARD Frank, « recherche invention et innovation », Edition Economica, Paris, 1998.
- SCHUMPETER Josef Alois, « théorie de l'évolution économique », 1912.
- SAMUELSON Alin, « les grands courants de la pensée économique », Edition OPU, 1985.
- SOPARNOT Richard et STEVENS Eric, « management et l'innovation », Edition DONUD, Paris, 2007.
- STEPHANE Gozé, « les principales options stratégique », 2007.
- TERNISIEN Michel, « indicateurs de compétitivité des services rendus à l'industrie », Edition l'industrie, Paris, 2009.
- THIERRY Sauvin, « la compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », ellipses, France, 2011.

### **Thèses et mémoires**

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

## Bibliographie.

---

- SMADI LAKHDAR, « compétitivité et mise a niveau des systèmes de production des PME », cas : SARL transprofil frère BENCHADI, mémoire de magister, Batna 2009/2010,

### Articles et revues

- DEJARDIN Marcus, « compétitivité structurelle », in revue reflets et perspectives de la vie économique, RPVE, Tome XLV, n° 1, 2006.
- FREDERIC Tomala, OLIVIER Senechal et CHRISTIAN Tahon, « modèle du processus d'innovation », 3<sup>ème</sup> conférence francophone de Modélisation et Simulation, conception analyse et gestion des systèmes industriels » MOSIM 01 du 25 au 27 Avril 2001.
- FUNEL Céline et les autres, l'innovation commerciale, cahier de recherche n° 201.
- LACHALL. L, « la compétitivité : concepts, définitions et application », in revue le futur des échanges agroalimentaires dans le bassin méditerranéen : enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité, Zaragoza : CIHEAM, n° 57, 2001.
- LOILIER Thomas et TELLIER Alberic, « gestion de l'innovation », Edition Management, Paris 1999. MIGARD Josué, « Les outils du management de l'innovation au service des PME », fiche technique n° 11, 2012.
- Manuel d'Oslo, 3<sup>ème</sup> édition, OCDE, 2005
- MIGARD Josué, « Les outils du management de l'innovation au service des PME », fiche technique n° 11, 2012.
- SARAH Marniesse et EWA Filipiak, « compétitivité et mise a niveau des entreprise : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles », Agence Française de développement, Edition MASSON, 2009.

### Encyclopédies

- HEHO Jean-Marc, « l'encyclopédie du marketing », Edition d'Organisation, 2004.

### Sites internet :

- <http://www.om.cih eam.org/article.php>
- <http://www.ideafinder.com/history/timeline.htm>

## Bibliographie.

---

- <http://www.globalinnovationindex.org/gii/main/fullreport/files/Global%20Innovation%20Index%202012.pdf>
- <http://defendrelentreprise.typepad.com/files/the-global-innovation-index-2010-2011-rankings.pdf>
- <http://lecercle.lesechos.fr/entrepreneur/tendances-innovation/221157410/surmonter-probleme-mesure-linnovation>
- <http://lecercle.lesechos.fr/entrepreneur/tendances-innovation/221157410/surmonter-probleme-mesure-linnovation>
- <http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/ses/terminale-es/227808.html>
- <http://www.efcanet.org/Portals/EFCA/EFCA%20files/Publications/WhitePaperFR.pdf>
- <http://www.industriationale.fr/archives/87>
- <http://ideas.repec.org/p/grt/wpegt/2011-10.html>

# **Annexes**

Ministère de l'enseignement supérieur et de la Recherche scientifique

Université Abdrahmane Mira

-Bejaïa-

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

Spécialité sciences de gestion

**Option : Management des organisations**

## **Questionnaire de recherche sur le thème**

***« L'innovation dans une entreprise industrielle  
algérienne comme facteur de compétitivité : démarche  
et perspective »***

### **Objet :**

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de Master en Management des Organisations, nous vous prions de bien vouloir répondre avec précision et objectivité à ce questionnaire, afin de constater le lien qui existé entre l'innovation et la compétitivité au sein de Cevital.

A cet effet, veuillez répondre à toutes les questions que comporte ce questionnaire, sachant que les données recueillies ne seront utilisées que pour des fins scientifiques et de manière anonyme.

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



## Questionnaire

### Identification de l'interviewé :

Sexe : Masculin  Féminin

Age : 20-30 ans  30-40 ans  40-50 ans  50 ans et plus

Niveau d'instruction :

Primaire  Moyen  Secondaire  Universitaire

Diplôme obtenu :

Baccalauréat  Diplôme de formation professionnelle  Licence   
Ingénieur  Master  Magistère  Doctorat

Autre(s), précisé : .....

Date de recrutement à Cevital : .....

La catégorie socioprofessionnelle :

Cadre  Agent de maîtrise

### A- Innovation :

1- Vous êtes :

Pour l'innovation  Contre l'innovation

Pourquoi ? .....

.....

2- Faites-vous de l'innovation ?

Oui  Non

3- Si oui, quels types ?

Produit  exemple : .....

Procède  exemple : .....

- Organisationnelle  exemple :.....
- Commerciale  exemple :.....
- Rupture (radicale)  exemple :.....
- Incrémentale (continue)  exemple :.....

4- Pour quels objectifs innovez-vous ?

- Augmenter votre part de marché
- Apporter un avantage concurrentiel
- Abaisser les coûts de production
- Autres, à préciser

5- Quelles sont les fonctions d'innovation pour vous ?

- Facilitatrice
- Amélioratrice
- Accélératrice

6- Quels sont les outils de management que vous utilisez pour innover ?

- Brainstorming
- Brainwriting
- benchmarking
- Les six chapeaux de réflexion

Autres, à préciser.....

7- Avez-vous des relations avec les universités ou laboratoire de recherche en Algérie ?

- Oui
- Non

Si oui, les quels ?.....

.....

8- Quels sont les facteurs qui vous poussent à innover ?

- Qualité
- Compétence
- Veille concurrentiel

9- Consacrez-vous un budget spécifique pour l'innovation ?

- 
-

Oui

Non

Si non, pourquoi.....

.....

10- Avez-vous participé à l'élaboration d'un projet d'innovation ?

Oui

Non

Si oui, quels rôles avez-vous joué ?.....

.....

### **B- Compétitivité :**

11- Votre secteur d'activité est-il concurrentiel ?

Oui

Non

12- Si oui, quels sont vos concurrents ?

.....

.....

.....

13- Du point de vue marché êtes vous compétitifs ?

Oui

Non

14- Si oui, donc sur quels types basez-vous ?

Compétitivité prix

Compétitivité hors prix

15- Quelle stratégie adoptez-vous pour faire face à vos concurrents ?

Domination par les coûts

Stratégie de différenciation

Concentration

16- A votre avis, les compétences de Cevital ?

Bonnes

Moyennes

Faibles

Pourquoi ?.....

.....

17- La qualité de vos produits répond-elle aux exigences de vos clients ?

Oui

Non

Si oui, comment ?.....

.....

18- Cevital s'intéresse t'elle à la gestion des compétences et des connaissances ?

Oui

Non

19- Avez-vous bénéficié d'une formation ?

Oui

Non

Si oui, jugez-vous que votre formation a été :

Satisfaisante

Peut satisfaisante

Non satisfaisante

20- Quels sont les impacts de l'innovation sur l'entreprise Cevital ?

La croissance de l'entreprise

La compétitivité de l'entreprise

Le développement durable au sein de l'entreprise

Innovation est une barrière à l'entrée de nouveaux concurrents

Autres, a précisés

21- L'innovation a-t-elle constitué un facteur de compétitivité au sein de Cevital ?

Oui

Non

Expliquer.....

.....

.....

Fin du questionnaire.

## **Guide d'entretien**

### **Les représentations de l'innovation :**

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

### **Les représentations de la compétitivité :**

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

Annexe N° 1: quelques produits de Cevital

Source : Cevital (SPA) direction marketing



Annexe N° 2: L'innovation de design étiquette exemple de Tchina.

Source : Cevital (SPA) direction marketing .



AVANT

APRES

AVANT

APRES

## Annexe N°3 : procédure d'innovation

### PROCEDURE D'INNOVATION

#### 1. Objet :

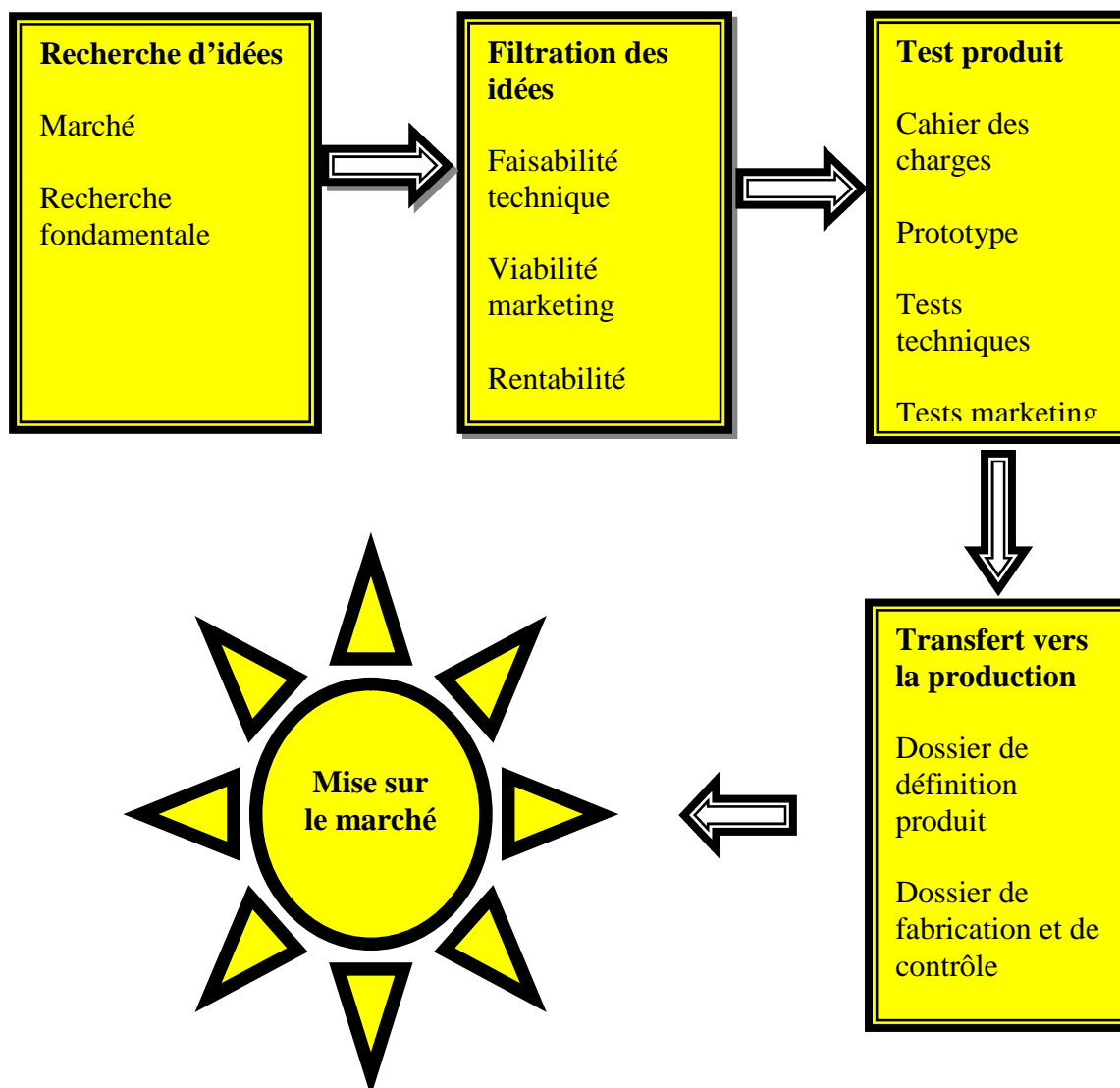
Définir les différentes responsabilités relatives à chaque étape du projet

#### 2. Domaine d'application

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

#### 3. Cartographie des activités du processus

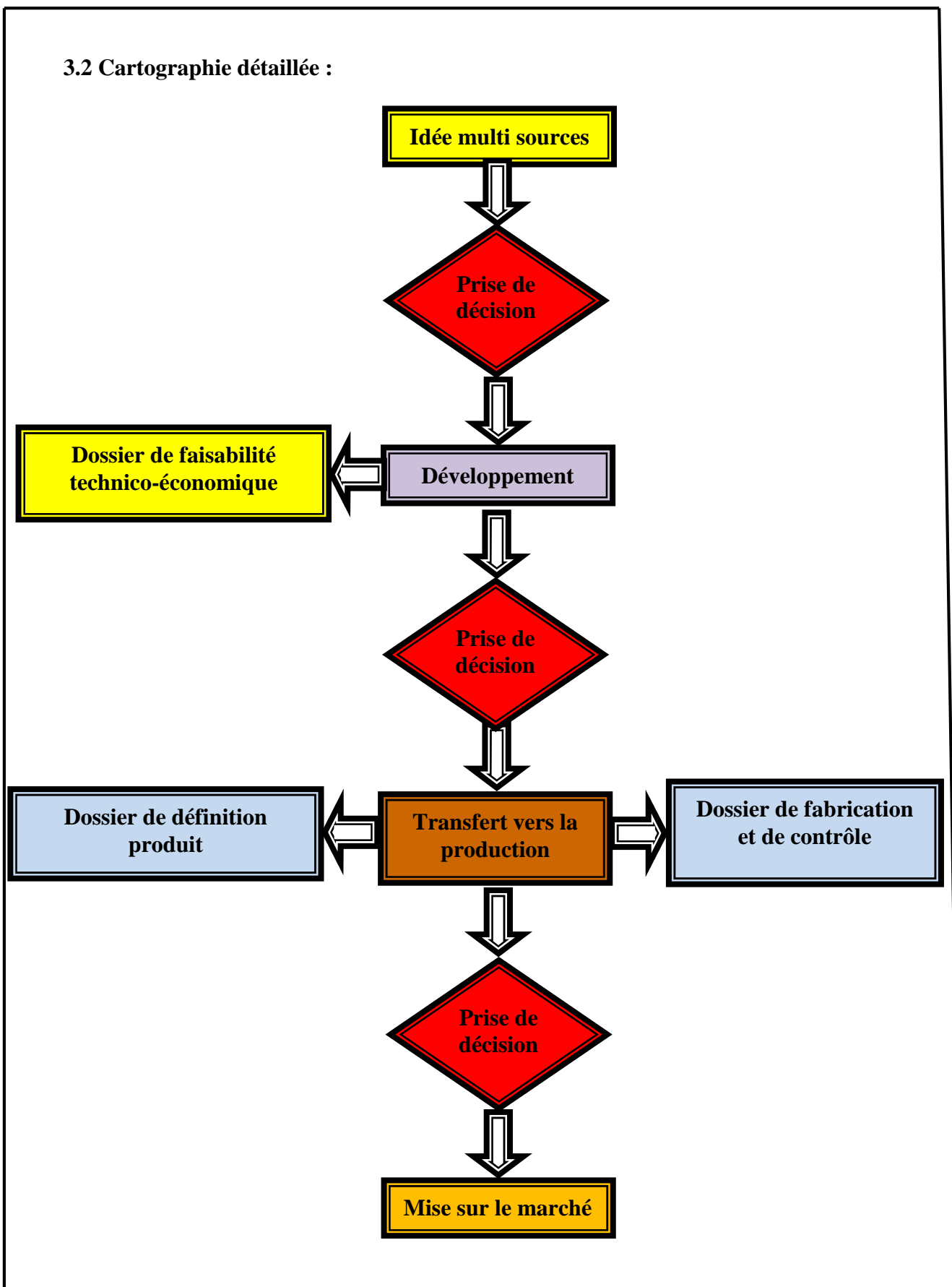
##### 3.1 Cartographie générale :



Source : Cevital (SPA) direction R&D.



Annexe N°4 : procédure d'innovation détaillée.



Source : Cevital (SPA) direction R&D.

**Annexe N°5** : les faces du projet d'innovation.

**Source** : Cevital (SPA) direction R&D.

#### **4. Initialisation**

##### **4.1 Phase N°1 : Opportunité**

<b>Responsable</b>	<b>Tâches</b>
	1. Étude marketing
	2. Étude concurrence
	3. Validation des orientations marketing
	4. Décision de lancer la préparation

##### **4.2 Phase N°2 : Préparation**

<b>Responsable</b>	<b>Tâches</b>
	1. Élaboration du cahier des charges des produits
	2. Analyse des impacts sur l'organisation et les SI
	3. Maitrise des risques juridiques
	4. Validation

#### **5. Réalisation :**

##### **5.1 Phase N°3 : Exécution**

<b>Responsable</b>	<b>Tâches</b>
	1. Description des procédures de réalisations des produits-formation
	2. Adaptation du système formation
	3. Réalisation des supports de vente et plan média
	4. Construction des partenariats
	5. Validation de la définition du produit
	6. Décision de lancer le produit

##### **5.2 Phase N°4 : Finalisation**

<b>Responsable</b>	<b>Tâches</b>
	1. Assistance aux réalisateurs du produit
	2. Assistance aux vendeurs
	3. Bilan du projet

## **Résumé**

Dans un environnement complexe, dynamique et purement concurrentiel, l'innovation est devenue une nécessité pour les entreprises.

D'une manière générale, nous avons présenté notre travail qui porte sur le sujet « L'innovation dans une entreprise industrielle Algérienne comme facteur de compétitivité : démarche et perspective cas de Cevital » par trois principaux chapitres. Le premier chapitre traite le cadre théorique de l'innovation dont le quel on a cité quelques généralités sur l'innovation et sa gestion. Le second traite lui aussi le cadre théorique mais de la compétitivité et la relation qui existe entre les deux concepts. Et le dernier chapitre est dédié à l'étude du cas ; dont le quel nous avons vu les résultats de notre enquête qui nous permet de confirmer nous hypothèses de départ et de constaté que l'innovation est devenue une nécessité pour les entreprises industrielles et le moyen par excellence pour résister à la concurrence et maintenir sur un marché compétitif.

Les mots clés : innovation, compétitivité, avantage concurrentiel, Cevital, projet, marché, entreprise industrielle.