

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université A.MIRA-BEJAIA



Faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de  
gestions  
Département des sciences de gestion

# Mémoire

Pour l'obtention du diplôme de master

Filière : S.E.G.C

Option : management

Thème

**Le management de l'innovation produit au sein de l'entreprise  
Cevital : Agro-industrie**

Réalisé par :

1-RAHAB Rafik

2-TAHIR Hakim

Sous la direction de :

**DJEMAI Sabrina**

Promotion juillet 2021

# Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à remercier le bon Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage, la volonté et surtout la patience pour mener à bien ce travail.

À notre encadreur **Mme Djemai** par sa compétence, son encadrement, sa gentillesse, sa disponibilité permanente et notamment sa générosité qui ont toujours suscité notre admiration. Veuillez bien recevoir nos remerciements et l'expression de nos gratitudee et de nos grandes estimee.

Nous tenons à exprimer toute nos reconnaissance et un merci spécial à le responsable du Master management **Mr Meziani** pour tous ses efforts et les sacrifices consentis notamment son inquiétude pour le bon déroulement de la formation durant toute l'année.

Nos remerciements s'adressent également à tous nos enseignants de la faculté

SECG pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles.

# Dédicaces

❖ A tous ceux qui nous sont chers ...

# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : l'innovation : aspect théorique</b>	
Section 1 : généralité sur l'innovation .....	03
Section 2 : les principes du management de l'innovation.....	15
Section 3 : l'innovation en tant que processus .....	20
<b>Chapitre II : le management de l'innovation d'un produit</b>	
Section 1 : généralités sur le produit .....	27
Section 2 : détermination d'une gamme de produit .....	35
Section 3 : l'innovation produit dans la région Bejaia.....	38
<b>Chapitre III : Le management de l'innovation de produit au sein de l'entreprise</b>	
<b>Cevital agro-alimentaire de Bejaia</b>	
Section 1: Présentation de l'entreprise Cevital agro-alimentaire de Bejaia.....	46
Section 2: La réalité du management de l'innovation à Cevital.....	56
Section 3 : La méthodologie de recherche et les résultats obtenus.....	59
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>68</b>
Liste bibliographique	
Liste des abréviations	
Liste des figures et tableaux	
Annexes	
Table des matières	

Introduction

Générale

# Introduction générale

---

## Introduction générale

L'environnement des entreprises a beaucoup évolué au cours de ces dernières années, les marchés sont saturés et dans une période de maturité, la différenciation par le produit est devenue de plus en plus complexe dans un contexte où les clients sont de plus en plus exigeants. L'innovation est considérée comme une réponse d'adaptation à un environnement concurrentiel, selon **M. Porter** « la concurrence est au centre de la réussite ou de l'échec des firmes. Elle sanctionne des activités des firmes qui concourent à ses résultats, telles que les innovations »<sup>1</sup>.

«Il est certain que le succès d'une entreprise quelle que soit sa taille, est souvent lié à son innovation»<sup>2</sup>, c'est pour cela que les entreprises accordent à l'innovation de plus en plus d'intérêt en investissant davantage dans la conception, la créativité et dans la recherche de nouveaux produits à lancer sur le marché.

L'innovation dans les entreprises concerne plusieurs domaines dont l'amélioration des techniques de production et l'innovation de produit. L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises a d'abord été considéré par ses effets sur les prix: les firmes qui améliorent leurs techniques de production augmentent leur productivité et font progresser leur compétitivité-prix. Elles voient croître la demande qui s'adresse à elle. L'innovation de produit (produits entièrement nouveaux ou améliorés) est ainsi un autre facteur important de compétitivité pour les firmes. Les entreprises en créant de nouveaux produits, en déclinant leurs gammes, et en améliorant la qualité des produits existants, se donnent les moyens de satisfaire la demande mieux que leurs concurrents.

Depuis la fin des années 1980 et le début des années 1990, la concurrence est de plus en plus aiguë, et la demande de variété de plus en plus grande, le développement de produit est devenu une préoccupation essentielle d'une grande partie des entreprises. L'objectif majeur de ce mémoire est de s'interroger sur la pertinence de ces préconisations pour un secteur à faible intensité technologique comme l'agro-alimentaire, où les dépenses de R&D sont faibles, où le contenu technologique des innovations est relativement limité en regard des secteurs comme la chimie, la pharmacie ou l'électronique, où domine l'innovation incrémentale, le souci d'une offre de variété et la recherche de différenciation.

---

<sup>1</sup>Michael E. PORTER «l'avantage concurrentiel» édition Dunod 2003

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

## Introduction générale

---

On s'est centré sur l'innovation de produit, qui constitue une grande partie de l'innovation industrielle et par laquelle les entreprises répondent aux demandes croissantes de qualité et de variété de leurs clients. L'innovation de produit est indispensable, mais elle est aussi risquée. Les taux d'échec sont relativement élevés, entraînant des pertes pour les entreprises.

Et les nouveautés qui réussissent ne dégagent de nouveaux flux de revenus que pendant des périodes de plus en plus courtes du fait de l'accélération du cycle d'obsolescence des produits.<sup>3</sup>

L'identification des facteurs favorisant le succès ou l'échec de l'innovation de produit est donc essentielle et on doit s'interroger si ces facteurs sont les mêmes quel que soit le contexte de l'innovation et quel que soit le secteur considéré. De ce constat général née la question principale suivante : Comment est activée l'innovation de produit au sein de l'entreprise Cevital Agro-alimentaire de Bejaïa ?

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

H01 : Cevital dispose des acteurs et d'une direction du management de l'innovation

H02 : Cevital dispose des outils nécessaires pour maitre en œuvre le management de l'innovation.

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

A cet effet, nous avons développé trois chapitres : le premier évoquera le cadre théorique de l'innovation, ses différentes typologies et modèles, le second chapitre sera consacré au management de l'innovation d'un produit et le troisième chapitre abordera le management de l'innovation auprès de Cevital Agroalimentaire de Bejaia.

---

<sup>3</sup>Olshavsky D.W.« Time and the rate of Innovation », *Journal of Consumer Research*, Vol 6, March 1980, 425-427

Aujourd'hui, l'innovation est au cœur des préoccupations des entreprises. Elle est devenue une condition indispensable pour leur survie et leur développement. Dans ce contexte de turbulence intense, les entreprises essaient par tous les moyens d'obtenir un avantage concurrentiel pour assurer des positions stables sur leurs marchés.

L'innovation est placée aussi au cœur des économies qui cherchent de nouvelles opportunités de développement, car c'est la seule source d'avantages concurrentiels décisifs dans un environnement hyper compétitif et turbulent. Le but de ce chapitre est la clarification de la notion de l'innovation dans lequel nous aborderons trois sections :

- La première section s'intéresse aux généralités sur l'innovation.
- La deuxième section aborde les principes de management de l'innovation
- La troisième se focalise sur l'innovation en tant que processus

### **Section 1 : Généralités sur l'innovation**

L'innovation est l'un des principaux moyens pour acquérir un avantage concurrentiel en répondant aux besoins des consommateurs et celle du marché. L'innovation apparaît comme une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises et une réalité qui n'est plus à démontrer. Dans ce cas-là, il faut bien comprendre c'est quoi précisément l'innovation et comment peut-on définir ce concept, le degré et typologies de l'innovation, les outils, les sources, les objectifs et les formes de l'innovation.

#### **1. Origine et définition de l'innovation**

LACHMAN nous signale que le terme « innovation » vient du latin « novus », qui veut dire nouveau et qui génère trois verbes : innovare, novare et renovare. A ces trois verbes se rattachent, en français, trois substantifs : innovation, novation et rénovation.

Au moyen âge, le mot innovation est utilisé dans la terminologie juridique et signifie quelque chose de nouveau dans une chose établie afin de la changer. Au 16<sup>ème</sup> siècle, le mot innovation désigne ce qui est surprenant, inattendu, créer des choses nouvelles et c'est cette définition qui se véhicule jusqu'à ce jour.<sup>1</sup>

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

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

---

<sup>1</sup>Communauté métropolitaine de Montréal, «Cap sur l'innovation», Québec, Septembre 2007, P.7 In: [www.cmm.qc/Capinnovation.Pdf](http://www.cmm.qc/Capinnovation.Pdf) consulté le:16/05/2021

d'une méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail, ou les relations d'extérieures»<sup>2</sup>.

Selon WALCH et ROMON, « L'innovation est un processus organisationnel, délibéré, qui conduit à la proposition et à l'adoption, sur un marché ou à l'intérieur d'une entreprise, d'un produit nouveau, d'une organisation nouvelle, d'un outil de gestion nouveau et d'une connaissance nouvelle. Ce processus permet, à l'entreprise d'améliorer sa position stratégique et/ou de renforcer ses compétences et ses connaissances, technologiques ainsi que celle du marché ». L'innovation peut porter sur une technologie, un bien physique, un service, une connaissance, une organisation, ou un outil de gestion<sup>3</sup>.

SCHUMPETER précise que l'innovation (qui n'est pas qu'une simple modification de la fonction de production) : mais c'est l'introduction de nouveaux procédés techniques, de nouveaux produits, de nouvelles sources de matières premières et de nouvelles formes d'organisation industrielle. L'innovation est précisément la source de la dynamique du changement dans l'économie. Le porteur de l'innovation est l'entrepreneur qui introduit dans le processus économique les inventions fournies par le progrès technique ou exploite les potentialités offertes par de nouveaux marchés ou de nouvelles sources de matières premières<sup>4</sup>.

## 1.1. Les concepts connexes à l'innovation

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

### 1.1.1. L'invention

**SCHUMPTER** distingue une différence entre innovation et invention, l'innovation est la traduction industrielle et commerciale d'une invention ou d'une découverte, en d'autres termes l'innovation est l'introduction d'une nouveauté commercialisable sur le marché mais aussi le résultat de cette introduction<sup>5</sup>. De plus, l'invention est le résultat d'une découverte, elle peut être protégée grâce à un brevet ou une publication officielle, ainsi c'est une source d'émergence de projets d'innovation par exemple la puce électronique est une invention et la carte bancaire le résultat d'un projet d'innovation<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup>OCDE et communautés européennes, Manuel d'Oslo, Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3ème, Edition OCDE, Paris, 2005, P.54.

<sup>3</sup> S. WALCH et F. ROMON, « Le Dictionnaire du Management de l'innovation », 1er édition, 2008. p. 82.

<sup>4</sup> J. SHUMPETER, « Théorie de l'évolution économique », édition. Dalloz, Paris, 1935, p. 94.

<sup>5</sup> FERNEZ-WALCH.S, ROMON.F, Dictionnaire du management de l'innovation, Edition Vuibert, Paris, 2008, P.86

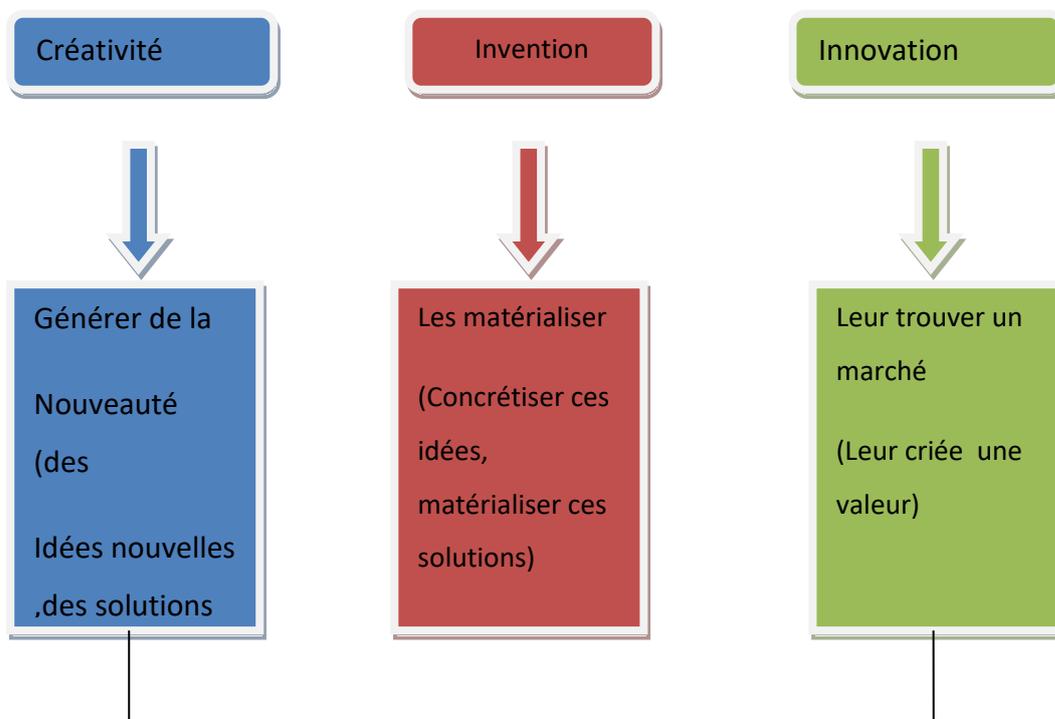
<sup>6</sup> FERNEZ-WALCH.S, ROMON.F, op. Cit P.96

### 1.1.2. La créativité

La créativité décrit la capacité d'un individu à imaginer ou construire et mettre en œuvre un concept neuf, un objet nouveau ou à découvrir une solution originale à un problème. Elle consiste à transformer des idées créatives en produits ou en services. En ce sens, la créativité est toujours présente lorsque l'innovation débouche sur des résultats économiques. La créativité est un processus mental impliquant la génération de nouvelles idées ou de nouveaux concepts.

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

**Figure 01** : la relation entre créativité-invention-innovation



+ La capacité à gérer le changement

**Source** : V. Bernard «Créativité, invention, et innovation». Publié le 05 octobre 2011 sur le site [http : //www.sourcier\\_entreprise](http://www.sourcier_entreprise). Consulté le 05/05/2021

### 1.1.3. Connaissances

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

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

- Connaissances tacites (immatériels) : le savoir, le savoir-faire l'expérience.

- Connaissances non tacites (explicites) : les connaissances formalisées, écrites, véhiculées par les systèmes d'information. Les innovations qui s'appuient sur les connaissances tacites sont les plus difficiles à imiter et sont celles-là même qui procurent à l'entreprise un avantage concurrentiel durable.<sup>7</sup>

## 2. Le degré et typologies de l'innovation

### 2.1. Le degré de l'innovation :

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

#### **A- L'innovation incrémentale ou continue :**

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

#### **B- Innovation radicale ou de rupture :**

L'innovation est dite radicale lorsqu'elle permet l'utilisation de savoirs et de connaissances nouveaux afin d'augmenter la valeur de l'offre existante et d'améliorer sa performance. Ce type d'innovation bouleverse souvent les modes d'utilisation des clients ou les modes de production de l'offre existante. Elle est également qualifiée souvent d'innovation de rupture, dans la mesure où elle s'accompagne de changement techniques, sociaux et concurrentiels profonds. C'est le cas des technologies de l'internet.

Cette distinction entre innovation radicale et innovation incrémentale est pertinente pour l'entreprise, dans le sens où elle lui permettra de mieux orienter ses choix en matière de démarche d'innovation. En autre terme, il s'agit, pour elle, soit de concentrer ressources et ses compétence pour améliorer une offre existante, soit d'en développer une nouvelle. Et donc la problématique qui se pose pour elle, est de pouvoir identifier la finalité et l'enjeu de son innovation, en sachant qu'innover est souvent synonyme de risque (technique, marketing...)<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup>ARROW. K 6J. The economic implications of learning by doing. The review of economics studies.vol.29.N 3.1962. P.155-173

<sup>8</sup>B. BELLON, «L'innovation créatrice», Ed. ECONOMICA, Paris, 2002, P.5

## 2.2. Les typologies de l'innovation

Il existe plusieurs types d'innovation tellement elles s'appliquent dans un champ qu'est vaste et multiples alors à nos yeux, il semble nécessaire de distinguer ces différents types d'innovations : innovation technologique (innovation de produit, de procédé), l'innovation organisationnelle et marketing, l'innovation incrémentale et radicale, l'innovation pull et push.

### - L'innovation de produit

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

### - L'innovation de procédé

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

### - L'Innovation de commercialisation

Les innovations de commercialisation visent à mieux satisfaire les besoins des consommateurs, ouvrir de nouveaux marchés ou positionner d'une manière nouvelle un produit de l'entreprise sur le marché afin d'augmenter les ventes. Elle consiste en la mise en œuvre de nouvelles méthodes de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. Ce type d'innovation est souvent nécessaire au succès des innovations de produits.<sup>9</sup>

### - L'innovation organisationnelle

L'innovation organisationnelle elle concerne la mise en œuvre d'une nouvelle organisation dans les pratiques de management de l'entreprise, du lieu de travail, ou des relations extérieures (coopération, stratégie d'alliance etc....) et (groupe de travail autonomes, cercles de qualité...), l'organisation des relations professionnelles (individualisation des

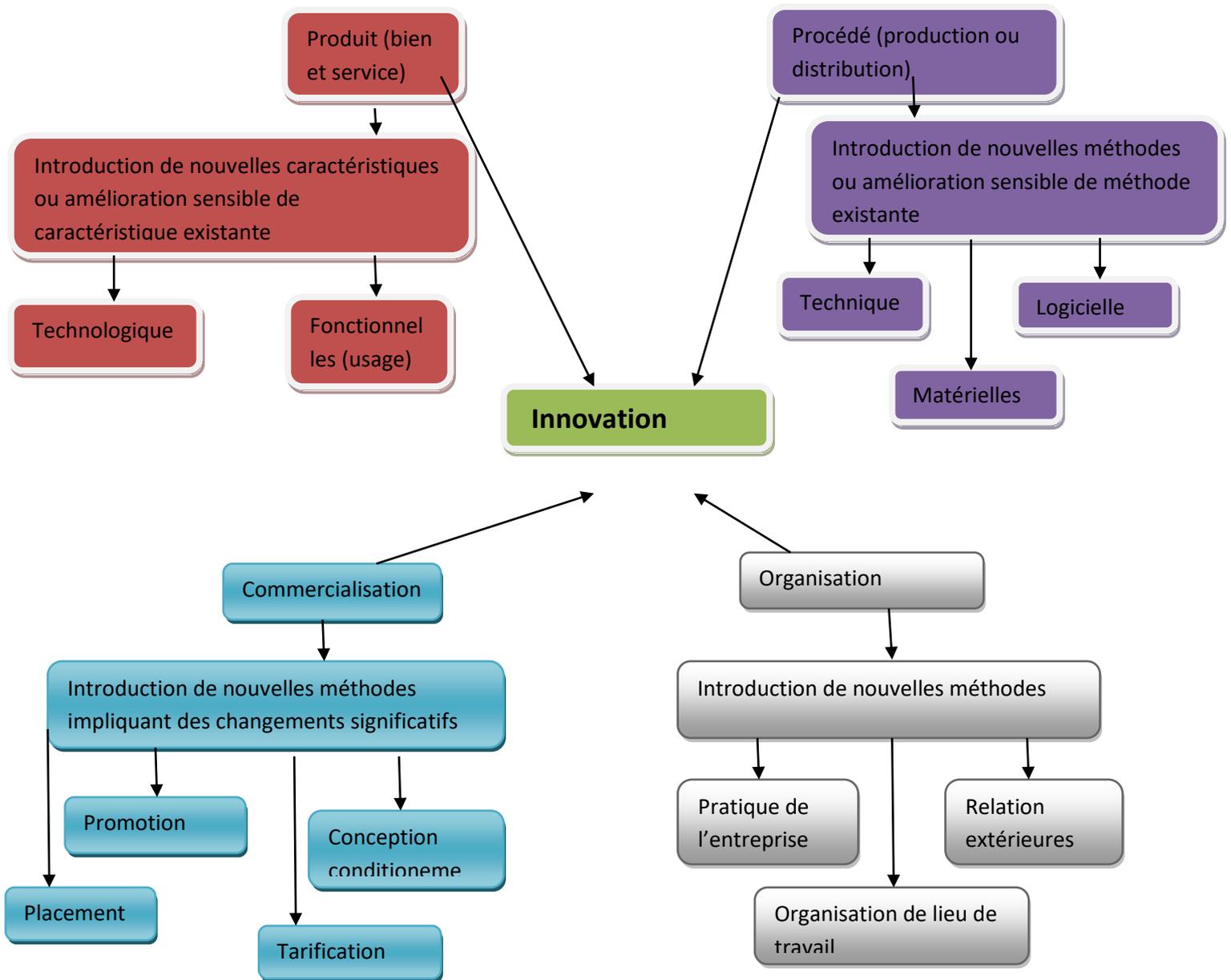
---

<sup>9</sup>M. RAHMOUNI, «Motivations et déterminants de l'innovation technologique : Un survol des théories nouvelles», Cahiers du GRETHA, n°201110, P.4.

salaires, adoption ou rejet des conventions collectives, convention du type contrat simplicités...), l'organisation des relations avec les clients (nouveaux débouchés, nouvelle politique commerciales...), et l'organisation des relations interentreprises (structure de marché).

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

Figure 02 : Les catégories d'innovation.



Source : Manuel d'Oslo (OCDE, 2005).

Selon l'OCDE, il existe quatre catégories d'innovation (Fig. 2) : l'innovation de produit, de procédé, d'organisation et de commercialisation. Au-delà des catégories, ce qu'elle est

important de retenir dans la définition de l'innovation est qu'elle naît de deux composantes : la nouveauté d'une part, et la mise en œuvre réussie de cette nouveauté d'autre part. Le caractère novateur est reconnu de façon évidente lorsqu'un produit, un procédé ou une méthode sont conçus pour la toute première fois au monde.

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

Enfin, l'amélioration significative est aussi considérée comme porteuse d'innovation. Elle est parfois qualifiée d'innovation progressive par rapport à l'innovation radicale apportée par la nouveauté absolue.

### 3. Les outils de l'innovation

C'est l'ensemble des démarches constituant la méthodologie de collecte d'information adaptée aux incertitudes et dirigeant les principes de raisonnement. Le but recherché, est d'expliquer comment ces outils arrivent à aider les entreprises dans leurs manœuvres tournés vers l'innovation. BOLDY présente comme suit<sup>10</sup>:

➤ **Faciliter le fonctionnement de l'entreprise sous forme d'équipe interservices :**

Cela est possible en effet, par un travail collectif, nécessitant des performances communes par le partage et un mode de raisonnement facilitant la communication ainsi que la mise en place d'un mode de résolution des problèmes communs.

➤ **Développer de nouveaux modes de raisonnement :** C'est le paradoxe qui enrobe l'innovation qui pousse à développer différentes représentations mentales d'un objet et au même temps développer des modes de raisonnement divers.

➤ **Croiser des données qualitatives et quantitatives :** C'est le traitement de toutes les données de nature diverse grâce à une unique approche : quelle soit technique, sociale, marketing, psychologique.

➤ **Fixer des étapes de processus d'innovation :** le processus d'innovation est constitué d'un ensemble de phases que le chef de projet doit ajuster, en tenant compte de données issues de son travail de suivi, d'informations prospectives et d'expérience acquise au cours de projets précédents.

---

<sup>10</sup>V. BOLDY, « Ingénierie de l'innovation », édition, Economica, Paris, 2002, p. 168.

- **Faciliter l'identification de « l'information utile »** : C'est l'utilisation d'informations à jour dans le but d'apporter la valeur à ces dernières et pour faciliter l'identification des thèmes à enrichir par une recherche documentaire ou par expertise.
- **Passer de la conception de produit à l'innovation d'activité** : C'est-à-dire que l'innovation devrait se raisonner en termes d'activité nouvelle et non en termes de nouveau produit car l'objectif qu'une PME agroalimentaire doit relever est de créer un système économique complet assurant la production et la distribution de ses produits en grandes et moyenne surfaces (GMS).
- **Faciliter la conception de gamme de produits** : C'est l'importance de prise en compte, dès les phases amont du processus d'innovation de la possibilité d'extension de gamme
- **Stimuler la créativité** : C'est-à-dire que le projet d'innovation ne doit pas être seulement le fruit de travaux reposant sur des approches logiques. Les confrontations d'idées et d'action sont aussi source de créativité, car l'innovation relève parfois de l'intuition.
- **Permettre une meilleure communication** : Les échanges entre les acteurs de l'innovation sont fondamentaux que ce soit pour les tâches de conception ou pour s'ajuster à la stratégie. Et parfois même, il fait appel à des experts extérieurs car la qualité de communication est un facteur de succès.
- **Permettre une véritable traçabilité des premières étapes du cycle de vie du produit** : La compilation et le classement des documents établis grâce aux outils méthodologiques peuvent remplir une fonction de traçabilité du processus. Ceci est important lorsque l'on se trouve sous assurance qualité, il est possible d'attester ainsi de la rigueur adoptée<sup>11</sup>.

#### 4. les sources et les objectifs de l'innovation

**4.1. Les sources de l'innovation** : Les 7 sources d'innovation selon Peter. Drucker avant d'analyser les fonctionnements de l'innovation, il est important de s'interroger sur ses sources, sur les différents procédés générateurs d'inventions et de nouvelles idées.

Peter Drucker a dressé un tableau listant, selon lui les sept différentes sources possibles de l'innovation<sup>12</sup> :

---

<sup>11</sup>Ibid.

<sup>12</sup>PINAULT Rachel, « Le management de l'Innovation », Mémoire Master II, Paris I, 2006, P20.

**Tableau01** : Les 7 sources d'innovation selon P. Drucker

L'inattendu	Succès inattendu, échec inattendu, événement inattendu
L'incongruité	La différence entre ce que l'on attend, ce qui devrait être et ce qui est réellement
le besoin de processus	la réponse à un problème concret à résoudre
Industrie et marché	Les changements dans la structure de l'industrie ou du marché
La démographie	Les changements démographiques au sens large
Culture et perception	Les changements dans la culture, la perception
Savoir	Les nouvelles connaissances

**Source:** PETER.F.D «Innovation and Entrepreneurship »Edition RIVISED, USA, 1986, p56  
176.

## 4.2. Les objectifs de l'innovation

Selon l'OCDE, les objectifs peuvent porter sur les produits, les marchés, l'efficience, la qualité ou l'aptitude à apprendre et à mettre en œuvre des changements. Il est utile de déterminer les raisons qui poussent une entreprise à innover, et leur importance, lors de l'examen des forces qui stimulent l'activité d'innovation telles que la concurrence et la perspective de pénétrer de nouveaux marchés. Des données sur ces objectifs peuvent également apporter des informations supplémentaires sur les caractéristiques des catégories d'innovations.<sup>13</sup>

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

<sup>13</sup>Manuel d'OSLO, 2<sup>ème</sup> édition, 2005

## 5. les formes de l'innovation

Il existe plusieurs types d'innovation car elles n'ont pas toutes la même ampleur. Cependant, il est possible de constater deux groupes majeurs, les innovations incrémentales et les innovations radicales.

### ➤ Innovation Incrémentale

L'innovation incrémentale ne change pas la nature ni les conditions d'usage d'un produit ou service. Elle va contribuer à l'apport d'un perfectionnement et une amélioration sensible. L'innovation, dite incrémentale permet à un entreprise déjà leader sur son marché de conserver et renforcer son avance technologique face à ses compétiteurs.

Les innovations incrémentales sont très nombreuses chaque année, par exemple Un appareil photo jetable est une innovation incrémentale car la technologie initiale reste identique, le produit a simplement connu une amélioration du procédé.

### ➤ Innovation Radicale ou de Rupture

L'innovation Radicale correspond à une rupture avec les technologies existantes, elle va modifier les conditions d'utilisation des clients. Grâce à ce type d'innovation, l'entreprise pourra créer un nouveau marché. Une innovation radicale est beaucoup plus coûteuse et risquée qu'une innovation incrémentale, et la majorité des entreprises préfèrent améliorer leur processus plutôt que de rechercher continuellement les innovations de rupture.

Le remplacement du disque vinyle par le Compact Disc est une innovation radicale même si les deux sont des supports de musique, ils utilisent des technologies complètement différentes. Aussi, le minitel, la télévision ou encore le téléphone sont des innovations radicales. De nombreuses autres extensions peuvent aussi être ajoutées à l'innovation lui donnant plusieurs autres significations, par exemple :

### ➤ Innovation d'usage

L'innovation d'usage va naître directement de la main des utilisateurs, qui vont détourner la principale fonction du produit ou service pour en créer une nouvelle. Par exemple, le SMS est un exemple d'innovation d'usage, qui a été conçu comme un système de signalisation entre un téléphone mobile et sa station de base.

Cependant, les adolescents, principaux utilisateurs de SMS, en ont détourné son usage initial afin qu'il devienne un véritable phénomène de société disposant de ses propres codes de langage.

➤ **Innovation Architecturale**

L'innovation architecturale consiste en la reconfiguration d'éléments déjà existants. Par exemple, le modèle « Espace » de chez Renault, illustre bien cette définition, car ce type de véhicule ne comporte aucune innovation ou amélioration technologique. En revanche le concept monospace était quant à lui radicalement différent et original.

➤ **Innovation de procédés ou de procédés**

L'innovation dite de procédés est valable dans le cas de l'adoption de techniques de production nouvelles ou améliorées. Il peut s'agir de méthodes relatives à l'amélioration des équipements, de l'organisation ou de la production. L'innovation de procédés peut accroître le rendement des produits existants, améliorer les produits ou lancer de nouveaux produits. Par exemple, quand la vente par correspondance est passée du minitel à l'Internet, elle a réalisé une innovation de procédé.

➤ **Innovation perturbatrice**

Le concept de l'innovation perturbatrice a été lancé pour la première fois par Clayton M Christensen, en 1997, dans son livre « The Innovators Dilemma ».

L'Innovation perturbatrice va remettre en cause le fonctionnement du marché sur lequel elle opère. Elle ne peut pas naître d'un besoin des utilisateurs, puisqu'ils auront tout à perdre si cette nouvelle forme d'innovation dépasse la technologie existante. Les innovations perturbatrices viennent généralement de la concurrence et des challengers.

➤ **Intelligence innovation**

L'intelligence innovation proprement dite, correspond à un développement ou à une amélioration de tous ce qui rapproche l'innovation et l'intelligence. A titre d'exemple, la veille concurrentielle, la maîtrise de l'information ou encore l'intelligence économique sont des représentations de l'intelligence innovation.

➤ **Grappes d'innovation**

Selon Schumpeter, une innovation n'arrive jamais seule, elle entraîne dans sa création d'autres inventions plus ou moins grandes. Ainsi, la naissance d'une idée génère de nouvelles découvertes d'où la formulation de grappes d'innovation.

➤ **La Destruction créative de Schumpeter**

Dans l'économie, il est possible de constater des cycles industriels qui se succèdent. A la suite d'une phase de croissance, succédera une phase de dépression et de ralentissement de l'activité économique. La destruction créative permet de remplacer naturellement les technologies anciennes et obsolètes, par des innovations créant de nouveaux marchés. L'économiste Kondratiev a lui aussi distingué différents types d'innovations qui se succèdent

: la fabrication de nouveaux biens, la création de nouvelles méthodes de production, l'ouverture d'un nouveau marché, l'utilisation de nouvelles matières premières ou encore une nouvelle organisation du travail.

➤ **Politique d'innovation et Plan innovation**

Les politiques ou plan d'innovation correspondent aux mesures prises par les pouvoirs publics pour favoriser et promouvoir l'innovation. Ces plans d'innovation peuvent regrouper des services destinés aux entreprises pour les aider dans leurs démarches d'innovation (dépôt de brevets, réalisation de plans d'action, recherche de partenariats) ou encore les aides financières. Les politiques d'innovation et plans d'innovation représentent une aide externe à l'entreprise, lorsqu'il s'agit de politique interne à l'entreprise l'on parle plus couramment de management de l'innovation, de stratégie d'innovation ou encore de tableau de bord de l'innovation.

➤ **Innovation Pull**

Innovation pull naît d'une demande émise par le marché, qui va pousser les entrepreneurs de créer un nouveau produit. Par Exemple : L'augmentation de la capacité des coffres des voitures, est une innovation émanant des automobilistes, car ces derniers l'ont longtemps réclamée.

➤ **Innovation Push**

Innovation push émane d'une évolution de la technologie (découverte scientifique, loi de progrès continu...) qui va permettre à l'entreprise d'innover. L'innovation Push est principalement créatrice d'innovations radicales.

➤ **Innovation entrepreneuriale**

L'innovation entrepreneuriale est un processus de croissance qui va permettre aux entreprises de développer et enrichir leurs inventions grâce à des échanges d'idées, collaboration interentreprises et apprentissage entre entreprises innovantes.<sup>14</sup>

## **Section 02: Les principes de management de l'innovation**

### **2.1. Présentation de management de l'innovation :**

Manager l'innovation consiste à gérer un processus organisé de changement portant sur de nouveaux produits ,de nouveaux procédés ou de nouvelle organisation ,s'articulent autour de plusieurs dimension à savoir les structures plus adoptées pour l'innovation ,La gestion de connaissances et de compétences clés de l'organisation ,il consiste à rompre une conduite habituelle et une orientation de pensée pour adopter un nouveau comportement.

---

<sup>14</sup>PINAULT Rachel, op.cit, P20.

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

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

## **2.2. La définition de management de l'innovation :**

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

Selon FERNEZ-Walch .S, RAMONE.F, le management de l'innovation est un ensemble des actions et des choix effectués par une entreprise pour favoriser l'émergence, décider du lancement et mener à bien ses projets d'innovation.<sup>15</sup>

Ainsi, c'est une discipline qui offre aux dirigeants d'entreprise le soutien adéquat pour faire face à la complexité et à l'incertitude inséparable de l'effort d'innovation, Ou bien c'est la mise en œuvre des outils et techniques et dispositifs au développement d'innovation.

GALAMBEAUD, BERNARD définit le management comme suite : Manager, c'est obtenir d'autrui qu'il adopte un comportement Professionnel qu'il n'adopterait pas spontanément <sup>16</sup>

Le management de l'innovation consiste aujourd'hui non seulement à conduire à bonne fin chaque projet d'innovation, Mais aussi à définir les axes de l'entreprise, à faire émerger les idées innovantes, à constituer (en amont des projets de lancement des produits nouveaux et mise en place des procédés nouveaux) les ressources technologiques nécessaires qui les alimentent, à effectuer le choix des projets à lancer, à superviser leur réalisation)<sup>17</sup>

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

---

<sup>15</sup>F.ROMON, le management de l'innovation, essai de modélisation dans une perspective systémique, école central, paris, Novembre 2003.p.13

<sup>16</sup>DIETRECH .Anne, PIGYRE. Frédérique, la gestion des ressources humaines, édition la découverte, paris 005, p.8

<sup>17</sup> F.ROMON, op cite, p, 8

### 2.3. Les déterminants de management de l'innovation :

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

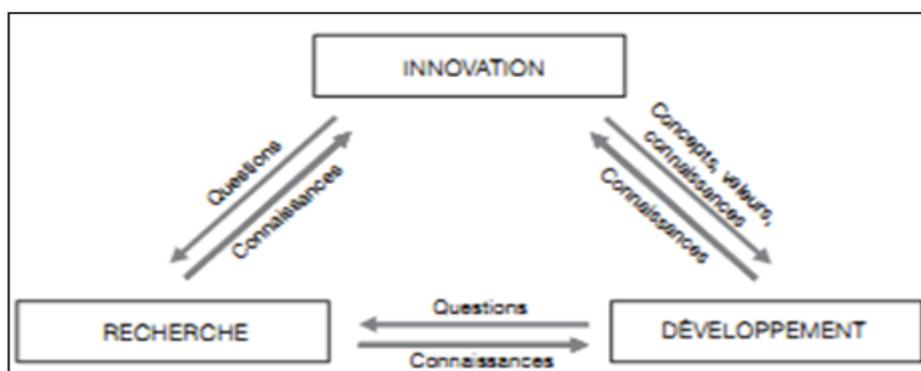
#### 2.3.1. Avoir une vision stratégique de l'innovation :

La réussite de la mise en place de processus de management de l'innovation passe par la conviction du top management comme élément de compétitivités et un enjeu stratégiques pour l'entreprise, l'effort du top management en matière d'innovation peut se traduire par l'instauration d'un climat favorable pour l'innovation par la mise en place d'un système d'information simple et efficace et mobiliser les ressources et compétences nécessaires pour sa réussite.

#### 2.3.2. Dédier une structure au recherche et développement :

La fonction R&D occupe une place primordiale pour la réussite d'une entreprise qui vise un avantage concurrentielle durable à travers l'innovation, Le service R&D dépend de la capacité financière de toute entreprise. Pour les grandes entreprises c'est le service R&D vu sa grande capacité financière. Pour les PME vu que ca faible structure financières, le service R&D est représenté par des d'ingénieurs accompagné d'un financement se forme d'allocation de budget. En fait, Selon l'hypothèse de Schumpeter<sup>18</sup>, l'importance des investissements en R&D pour l'innovation croît avec la taille de l'entreprise. La structure R&D est indispensable pour toutes les entreprises car c'est la seule source de l'innovation

**Figure 03:** les liens entre innovation, recherche et développement.



**Source :** BRUNO. Carias, recrutez des docteurs pour booster votre entreprise, Edition EYROLLES, Paris, 2009, P.19

<sup>18</sup>Rapport présenté à la direction générale de la politique de la petite entreprise, Industrie Canada, compétences En gestion applicables aux petites entreprises, Keith Newton CRUISE, 30 mars 2001, P.8

### **2.3.3. La gestion des ressources humaine :**

Plusieurs auteurs affirment que le fait d'avoir un personnel fortement instruit, techniquement qualifié et hautement expérimenté avec des formations diversifiées est un déterminant important du succès de l'innovation. Le rôle du facteur humain dans le processus d'innovation a été développé plus récemment autour de la notion de compétences (Perez, Barbet et Yami, 2004). Ainsi dans le cas spécifique de développement de produit.

Il est important donc de préciser que cette mission appartient au top management de l'entreprise (la direction) qui doit charger et accompagner, stimuler et animer le staff opérationnel (les personnes). En effet, l'innovation doit être une valeur partagée par l'ensemble des collectifs du travail, à savoir que l'innovation est l'affaire de tous. Donc le top management est censé favoriser plusieurs actions telles que : la communication interne et le renforcement de la confiance entre les salariées, essayer de résoudre les problèmes en groupe et encourager l'esprit de la créativité.

### **2.3.4. Le marketing et l'innovation**

La fonction commerciale occupe une place primordiale dans le processus d'innovation, tel que la réussite de l'innovation est conditionnée par le succès de la fonction commerciale, notamment le marketing d'innovation, qui est pour objectifs de faciliter l'usage et convaincre les consommateurs à travers ses apports et son usage, autrement il facilite la compréhension de l'innovation par le marché et adapter le circuit de commercialisation.

### **2.3.5. Le système d'information :**

C'est un système dédié au management de l'innovation dans les entreprises, par l'apport des technologies numériques de l'information et de la communication à l'instrumentation du management de l'innovation est considérable :

- Baisse du temps nécessaire pour traiter l'information.
- Extension des capacités de stockage de l'information.
- Faciliter la circulation de l'information entre le top-down et bottom-up
- Surveiller et collecter des données sur l'évolution de l'environnement de l'entreprise

## **2.4. Les outils de management de l'innovation :**

C'est l'ensemble d'actions et les outils de travail qui permettent à l'entreprise de bien gérer et optimiser sa capacité d'innovation et la maîtrise du processus d'innovation, sont généralement les suivants :

### 2.4.1. Le brainstorming :

C'est une technique de créativité permettant à une équipe du travail dans le cadre de réunion de produire un maximum d'idées dans un minimum du temps sur un sujet donné. Elle est aussi, une méthode qui permettant de générer des idées en équipe, utilisée comme technique de résolution de problèmes ou d'identification des causes <sup>19</sup>

### 2.4.2. Le brainwriting

Le Brainwriting 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.<sup>20</sup>

### 2.4.3. Benchmarking

Appeler en français étalonnage, c'est un terme qui désigne un repère servant de point de références pour des comparaisons de direction et d'évaluation. Il a été développé pour la première fois au début des années 80 par la société américaine **Rank Xerox** leader mondial des photocopieurs au milieu des années 70 avec plus de 80 % de part de marché après avoir attaquée par la concurrence japonaise (Canon, Minolta, Ricoh, Sharp).<sup>21</sup>

L'**entreprise XEROX Rank**, pionnier dans le domaine, définissait le Benchmarking comme « un Processus continu et systématique de mesure des performances, des produits, des méthodes et des services, par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et des entreprises reconnues comme leaders mondiaux permettant de s'assurer une supériorité »<sup>22</sup>.

### 2.4.4. Méthode Delphi

C'est une méthode de résolution de problèmes à travers un processus de communication. Il s'agit de dégager un consensus sur des sujets précis, grâce à l'interrogation des experts, qui sont en mesure d'apporter une explication ou un éclairage sur des secteurs d'incertitude en vue d'une aide à la décision.

---

<sup>19</sup> GALLAND. S, « 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>20</sup>GALLAND S, op cit p155

<sup>21</sup>OLIVIER Vaisman, « le benchmarking ou étalonnage concurrentiel », version 1, 1999, p 5.

<sup>22</sup>LEPOIVRE Fabien, « benchmarking concept et méthodologie », Edition Neva conseil, 2005, p 03.

### 2.4.5. La stratégie Océan Bleu :

**W. CHANKIM** et **Renée Mauborgne** deux chercheurs l'INSEAD qui ont élaboré une stratégie qui analyse les exemples de réussite d'un produit innovant, afin de définir une méthodologie permettant de concevoir un produit en total rupture avec les produits actuellement sur le marché.<sup>23</sup>

L'objectif final de cette méthodologie est de passer d'un segment de marché concurrentiel, où la lutte entre concurrents se joue par une guerre des prix (un océan rouge du sang des protagonistes), à un produit ouvrant une nouvelle niche inexplorée et donc inassouvie, un espace de marché complètement nouveau (un océan bleu). Le cœur de cette méthode est d'analyser le comportement et les attentes des non-clients. Le seconde principe de la méthode est de chercher à simplifier ou éliminer les éléments qui ne sont pas déterminants pour le client, mais aussi augmenter ou ajouter de nouvelles caractéristiques à l'offre afin d'augmenter la valeur lors de l'achat, la mise en œuvre.

### 2.5. La connaissance et le management de l'innovation :

L'approche de l'innovation a fortement évolué avec l'émergence de nouvelles approches centrées sur les processus de création du savoir dans les organisations. Le management des connaissances est un processus de gestion mis en œuvre par une entreprise pour permettre le repartage, la création, le partage, la mémorisation, et l'utilisation des connaissances dont la valorisation est stratégique pour les projets d'innovation de l'entreprise. Le KM (knowledge management) ne doit pas être réduit dans le cadre de management de l'innovation, à une panoplie d'outils informatiques, de plus en plus l'entreprise essaie d'encourager la création et le partage des connaissances en mettant en place des formes nouvelles d'organisation.<sup>24</sup>

En effet, l'article fondateur, proposé par NONAKA (1994) dans lequel l'auteur développe une approche de création de connaissances au sein des organisations est un modèle destiné à expliquer les mécanismes d'innovation, les entreprises doivent faire face à un environnement hyper compétitif, dans lequel un facteur critique pour le succès est la capacité à produire de nouveaux produits et services, c'est-à-dire innover.

Plusieurs auteur affirment qui' il est essentielle d'intégrer la gestion des connaissances dans la stratégie d'innovation **Lu, Tsang et Peng** (2008), pour innover les entreprises ont besoin de créer, partager, stocker, et diffuser des connaissances (**Barbaroux**, 2009). En effet,

---

<sup>23</sup>W. Chan Kim and Renée Mauborgne .Edition, Harvard Business Review Press. 2005.p 240-287

<sup>24</sup>Fernez-walach, François Roman<dictionnaire de managementde l'innovation>

selon **Popadiuk et Choo** (2006, p. 303) « l'innovation est une nouvelle connaissance dans des produits, des processus et des services ».

## 2.6. Le management de l'innovation et le management des risques

Il est important d'analyser et évaluer les risques possibles relatifs à la réussite du projet d'innovation. C'est l'ensemble d'action menée et des décisions prises pour identifier, analyser et éviter ou au moins minimiser les conséquences néfastes des risques du projet,

Il existe généralement plusieurs types de risque relatif à l'innovation selon L'OCDE

- **Les risques techniques** : relatifs et liés aux degrés de la technologie contenue dans l'innovation et à son inadéquation avec le besoin du marché.
- **Les risques sociaux** : sont les risques à caractère social, généralement relative et liée une réaction négative de la part du marché- du client, sois l'innovation ne coïncide pas avec l'échelle des valeurs des clients ou ce dernier immature Et ne prédispose pas à une telle nouveauté.
- **Les risques d'imitation** : pour assurer la durabilité de l'avantage concurrentiel conféré par l'innovation, Et afin d'éviter que l'innovation sois copiés par les entreprises concurrents il est importants de développer des compétences spécifiques pour l'entreprise et se baser sur les connaissances tacites, ainsi de recourir au brevetage des innovations comme protection de sa création.<sup>25</sup>

Il découle de ces développement théorique de mettre en place une gestion des risques pour prédire et minimiser l'incertitude à travers les étapes suivantes

- Identification des risques
- évaluation de l'impact des risques
- Hiérarchisation des risques
- Traitement des risques.

### Section 03 : l'innovation en tant que processus

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

---

<sup>25</sup>OCDE. «Perspective de la science, de la technologie et de l'industrie ».Édition, OCDE publishing, 2000.

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

### **3.1. Définition et modèles de processus d'innovation**

#### **3.1.1. Définition du processus d'innovation**

Pour **LOARNE Séverine** et **BLANCO Sylvie** dans leur ouvrage «Management de l'innovation», «le processus d'innovation comprend deux grandes phases principales :

la phase d'exploration, durant laquelle les acteurs de l'entreprise recherchent des idées d'innovation, et la phase d'exploitation, qui consiste dans le développement des idées sélectionnées en des innovations concrètes, des produits, des processus ou des services innovants ».<sup>26</sup>

Selon **BOLY.V** le processus d'innovation est « l'ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information...significatifs et dont la combinaison permet d'obtenir un output important».<sup>27</sup>

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

#### **3.1.2. Les différents modèles de processus d'innovation**

On trouve plusieurs modèles parmi eux :

##### **3.1.2.1. Le modèle push ou technologie push**

Cette première approche de l'innovation a été fortement influencée par les théories de SCHUMPETER. Ce modèle suggère que l'innovation émerge d'un flux unidirectionnel, qui tire son origine dans la science et les activités de recherche et développement, son point final dans une application commerciale. Alors, l'innovation est un processus linéaire qui commence avec une découverte scientifique, puis suivent diverses étapes comme : l'invention, la technologie, la fabrication pour finir par l'arrivée d'un nouveau produit / service / procédé, sur, le marché.

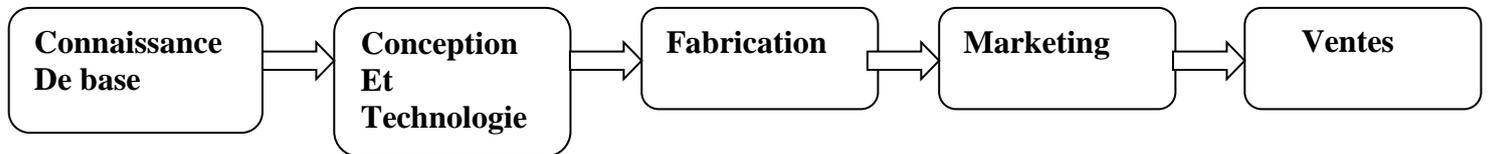
---

<sup>26</sup>Le loarane Séverine et Blanco Sylvie, « management de l'innovation», Edition Pearson éducation, paris, 2009, page 97.

<sup>27</sup>Jean-Marc Xuereb(1991), cité par Frédéric TOMALA, Olivier SENECHAL, Christian TAHON, 3èmeconférence Francophone de processus modélisation et simulation, «conception, analyse et gestion des systèmes industriels», MOSIM 01- du 25 au 27 avril 2001- Torys, (France).

Ce modèle a aussi été nommé « Technology Push ». Il apparaît dans les années 1950/1960 où le développement des produits a été basé sur les avancées technologiques<sup>28</sup>

**Figure n°04 : Le modèle Science – Push**



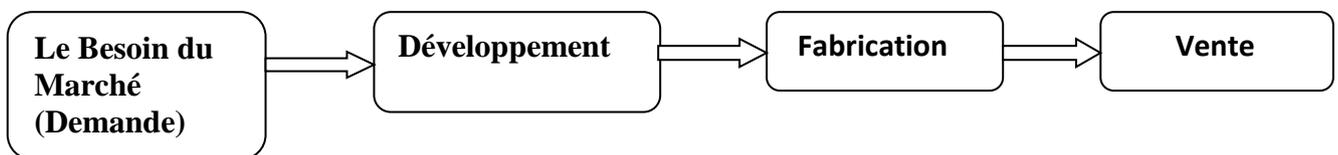
**Source :** CHRISTENSEN, et TANA., «Idées de développement des produits innovants», projet de thèse de maîtrise, Université technique du Danemark, DTU, 2000.

### 3.1.2.2. Le modèle pull ou market pull

Lorsque la diversification de la demande sur un marché fut identifiée comme un facteur déclencheur du processus d'innovation, le modèle précédent (basé sur les activités de recherche et développement), ne fut pas suffisant pour expliquer les variations observées.

Cela a guidé les recherches vers un modèle différent : le modèle de l'innovation tirée par la demande. Ce modèle a été conçu à la fin des années 1960 et début des années 1970, où l'accent est mis sur les opportunités du marché et les besoins du client.

**Figure n°05 : Le modèle Pull**



**Source :** CORTES ROBLES G., « Gestion de l'innovation : application de la théorie TRIZ », Mémoire de DEA Systèmes Industriels, INPT-ENSIACET-LGC, 2003.

Dans ce modèle, l'innovation est vue comme dérivée d'une demande perçue sur un marché et qui modifie le développement et la direction de la technologie.

Dans ce modèle, l'innovation est induite par le département qui a un lien direct avec le client et qui, basé sur cette expérience, peut indiquer les problèmes existants pendant la conception du produit ou suggérer de nouvelles directions pour la recherche et développement. En résumé, le marché est la source des idées pour diriger la recherche et développement.

<sup>28</sup>S. DODGSON, « Intégration systémique du processus d'innovation au sein de l'entreprise », Australian National University, Asie Management Centre, 1999.

### 3.1.2.3 Le modèle « Coupling »

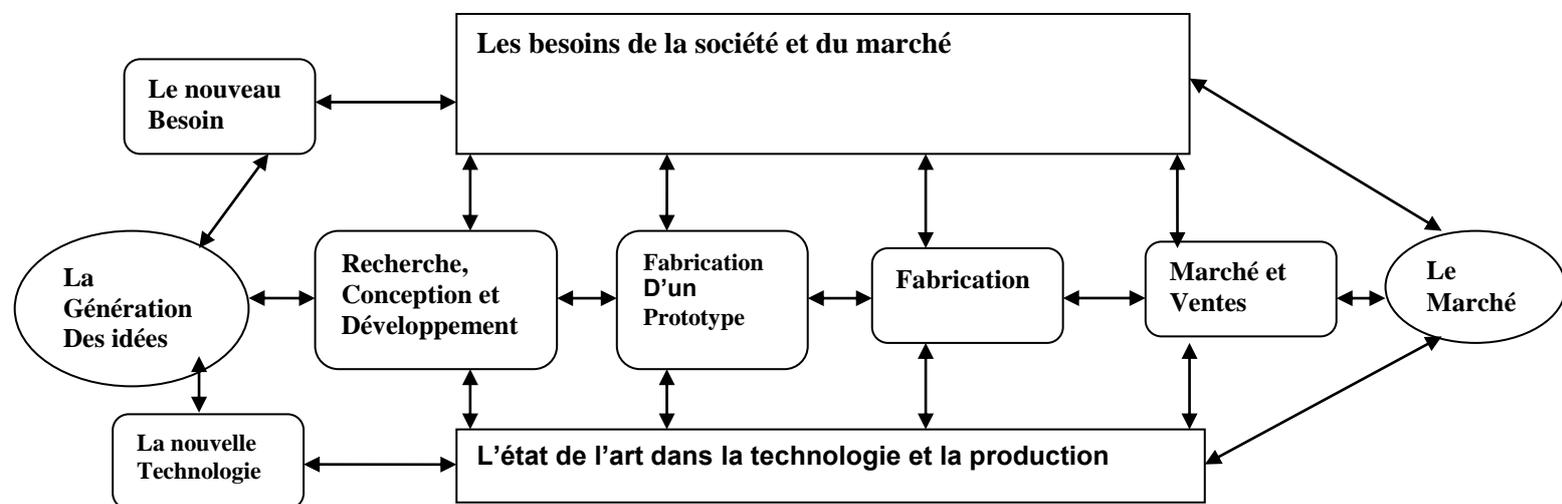
Le troisième modèle est une combinaison entre le modèle « science push » et « demanda

Pull ». Il décrit l'interaction entre le marché, la technologie et l'organisation.

Le modèle « coupling », est envisagé comme un processus d'interaction séquentielle, linéaire, logique et discontinue.

Dans ce modèle une nouvelle tendance apparaît : un lien de rétroaction entre les activités de Recherche et Développement et le marché<sup>29</sup>.

Figure n°06 : Le model Coupling



Source : CHRISTENSEN et TANA., «Idées développement de produits innovants» du projet De thèse de maîtrise, Université technique du Danemark, DTU, 2000.

Après ces modèles linéaires, dans les nouveaux modèles un lien de rétroaction devient de plus en plus important et une configuration en réseau commence à se matérialiser. Ce sont les modèles de quatrième et cinquième génération.

### 3.1.2.4. Le modèle d'innovation de quatrième génération

Le modèle de quatrième génération aussi appelé « integrated model », est devenu évident dans la seconde moitié des années 1980. Ce modèle souligne l'importance de pénétrer différents départements de l'organisation pendant le développement d'un nouveau produit ou service (développement parallèle). Sous l'optique de ce modèle, il est nécessaire d'intégrer la

<sup>29</sup>M. ROTHWELL, « Le succès de l'innovation industrielle », édition, 1992, p. 228.

Recherche et Développement et la fabrication dans le processus de conception (appelé conception pour la commercialisation). Il propose également une collaboration horizontale plus forte, entre l'organisation, ses fournisseurs et les clients<sup>30</sup>.

### **3.1.2.5. Le modèle d'innovation de cinquième génération**

Ce modèle appelé « system intégrations and Networking model » ou SIN, il est caractérisée par une stratégie croissante d'intégration entre différents organismes à l'intérieur et en dehors de l'entreprise, mais également par l'impact de divers éléments technologiques électronique, informatique et de l'information et de la communication dans le processus d'innovation. Le modèle SIN est un modèle d'intégration et de développement en parallèle qui cherche à mieux s'adapter avec les stratégies d'affaires. Ce dernier fait appel aux systèmes experts et à la simulation<sup>31</sup>.

Les acteurs impliqués dans le processus d'innovation, sont concentrer sur le client, il existe une forte interaction entre les fournisseurs et la concurrence. Les produits sont basés sur la relation entreprise - fournisseur – client.

Ce modèle se caractérise aussi par une organisation horizontale, qui cherche à rapprocher les groupes de recherche et développement, de marketing, de production, etc.<sup>32</sup>

## **3.2. Les étapes de processus d'innovation**

Le processus d'innovation ou démarche d'innovation se définit comme la combinaison des organisations, l'innovation à long temps était parent pauvre dans la science économique, ce n'est que dernièrement que une palette de travaux a été diffusé pour approcher de plus près le phénomène d'innovation, il se compose d'une série d'étapes successives.

### **3.2.1. Etape d'idéation**

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

Dans la même logique, il appartient aussi à ces derniers de canaliser les efforts de l'innovation dans l'orientation stratégique de l'entreprise afin de bien orienter la créativité vers la génération des idées innovantes<sup>33</sup>.

---

<sup>30</sup>M. ROTHWELL, op cit.p. 239.

<sup>31</sup>P. NIININEN. Et J. SAARINEN, « L'innovation et les succès des entreprises », VTT, groupe d'études technologiques, 2000.

<sup>32</sup>M. ROTHWELL, op cit, p. 221.

<sup>33</sup>Bachy .B et Harache. C, toute la fonction management, édition Dunod, Paris, 2010.

Par ailleurs deux autres enjeux sont cruciaux pour l'émergence de la créativité : l'organisation et les dirigeants doivent créer un climat de travail propice à la collaboration et aux échanges<sup>34</sup>, avec une organisation décloisonnée. Il est avantageux que cette organisation soit créée autour d'équipes de collaborateurs diversifiées (commerciaux, R&D, production...), une autre source de créativité peut provenir des partenaires externes de l'organisation. Ainsi celle-ci doit s'ouvrir sur son écosystème, par la Co innovation ou la Co création, pour pouvoir bénéficier des idées des partenaires (clients, fournisseurs...).

### 3.2.2. Evaluation et sélection

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

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

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

### 3.2.3. Mise en œuvre

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

Au terme de la phase précédente, le choix d'un projet à développer s'impose, selon des critères de lancement. C'est une décision collective qui revient à la stratégie, au marketing et à la R&D. Cette dernière est difficile car les critères de faisabilités techniques et commerciaux sont encore vagues<sup>35</sup>. C'est le premier stade de développement.

Après cette première phase, l'entreprise va passer au stade aval de développement où il sera question de concevoir ou définir les paramètres de l'innovation, en consacrant les

---

<sup>34</sup>David .A, management de l'innovation in MBA l'essentiel du management par les meilleurs professeurs, deuxième édition d'organisation, 2008

<sup>35</sup>Charente ay .F-D et al. Les processus d'innovation : l'entreprise et son écosystème, rapport finale de groupe de travail Futurist «Innovation- entreprise», Paris, Juin 2009

ressources et les compétences nécessaires. Et tout au long de ce processus, un suivi du projet est de mise ou la question de Go ou no Go se pose souvent à l'entreprise.

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

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

### **Conclusion**

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que l'innovation avec ses différentes formes, revêt une importance fondamentale, car elle constitue un moyen privilégié pour l'entreprise de survivre, d'assurer sa pérennité et de maintenir sa position concurrentielle sur un marché fortement concurrentiel. Toutes les entreprises et particulièrement les entreprises algériennes ont intérêt de favoriser l'innovation et maîtriser son processus afin de garantir des innovations continues.

## Introduction

Un produit peut apporter à une entreprise un avantage concurrentiel pour plusieurs raisons. Il peut être porteurs d'une innovation de concept radicale, il peut jouir d'une notoriété exceptionnelle, il correspond parfaitement aux attentes des consommateurs. Donc l'entreprise identifie ses avantages concurrentiels grâce à l'analyse et diagnostic de la situation de produits, et pour cela il est indispensable de mettre en place une étude sur le management de l'innovation produit pour assurer sa compétitivité.

Aujourd'hui, avoir une organisation qui produit efficacement est toujours un enjeu déterminant pour l'entreprise pour assurer le succès et sa survie en suivant une politique de création et de lancement de nouveaux produits ou amélioration des produits existants pour répondre aux attentes des clients en s'appuyant sur le management de l'innovation produit.

## Section 01 : Généralités sur le produit

Le produit constitue le cœur de métier de toute entreprise, il est important de s'intéresser à l'étude des produits de l'entreprise vu que l'évolution des exigences des consommateurs ces derniers temps causé par la concurrence haut niveau sur le marché, donc le produit présente le lien fondamentale entre l'entreprise et son environnement.

### 1. Définition du produit

Il existe plusieurs définitions pour le produit, nous allons présenter quelques définitions selon les auteurs.

Selon CHIROUZE : le produit est un ensemble d'éléments matériels et immatériels remplissant des fonctions d'utilisation et d'estime que le consommateur désire pour les services qu'il rend, et sa capacité à satisfaire ses besoins<sup>1</sup>.

Selon Martin VEDRINE : Le terme produit concerne en réalité tout ce qui est proposé par une entreprise afin de satisfaire un besoin exprimé par le consommateur<sup>2</sup>.

Selon SOPARNOT : Un produit est un ensemble de composantes tangibles qui, assemblés en sous-système et système complets, remplit une ou plusieurs fonctions pour son utilisateur.<sup>3</sup>

Selon LINDON.L, LENDREVIE, LINDOND : On entend ici par le produit tout ce que l'entreprise vend ou propose à ses clients<sup>4</sup>.

Selon KOTLER, DUBOIS : On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup>Y. CHIROUZE, « De l'étude de marché au lancement d'un nouveau produit », 2<sup>ème</sup> édition, 1990, p. 115

<sup>2</sup>M. VEDRINE, « Initiation au marketing d'organisation », édition, 2006, p. 158.

<sup>3</sup>R. SOPARNOT, Eric Stevens, « Management de l'innovation », Eyrolles 2007, p. 12.

<sup>4</sup>L. LINDON, J. LENDREVIE, « Mercator », édition, Dalloz, 6<sup>ème</sup> édition, 2000, p. 209.

on peut définir le produit comme tous ce que offre l'entreprise et propose aux consommateurs pour satisfaire un besoin bien déterminé quel que soit sa nature matériel ou immatérielle ou aussi des produit consommables.

La notion produit désigne généralement à la fois un bien ou un produit tangible se forme des objets matériels, ou aussi un produit ou service intangible se forme des services incorporels tels que l'assurance qui apporte à la clientèle une satisfaction d'un besoin par un conseil de sécurité.

La réalisation d'un produit c'est l'ensemble d'action qui sont menés durant la réalisation d'un projet d'innovation, pour mettre en œuvre l'offre du produit qui doit en résulter ,Elle se déroule entre le développement du produit et sa mise en service, elle comprend généralement ,pour les produits qui seront fabriquées en série ,une étape d'industrialisation du produit

- ✓ Portefeuille du produit : regroupement du plusieurs produits pour en faire une gestion commune, la gestion du portefeuille de produit relève du marketing stratégique de l'entreprise, ainsi les entreprises ayant à gérer un grand nombre de produit auront tendance à regrouper leur produit par marque constituant des portefeuilles de marques.
- ✓ Qualification d'un produit : Ensemble des activités destinées à démontrer que les moyens de fabrication et de contrôle mise en œuvre pour réaliser un produit fonctionne correctement et donnent réellement les résultats attendus par le maitre d'ouvrage.

## 2. Les classifications des produits

Le produit diffère selon deux critères, le premier c'est le critère de tangibilité de forme d'un bien, le second c'est le critère d'intangibilité se forme d'un service. Selon KOTLER et DUBOIS, le produit peut être classé de la manière suivante :

### 2.1. Les biens durables, périssable et services

- Les biens périssables sont des biens tangibles consommés en une ou plusieurs fois (exemple : produits alimentaires, produits d'entretiens...)
- Les biens durables, il s'agit de biens tangibles qui survivent en principe à de nombreuses utilisations exemple : vêtements, réfrigérateurs
- Les services, il s'agit d'activités, d'avantage ou de satisfaction qui font l'objet d'une transaction exemple : réparation....

---

<sup>5</sup>P. KOTLER, B. DUBOIS, « Marketing management », 10<sup>ème</sup> édition, 2000, p. 412.

## 2.2. Les biens de grande consommation

On distingue généralement quatre catégories qui sont :

### 2.2.1. Les produits d'achat courants

Les clients ont l'habitude d'acheter fréquemment et rapidement les biens de consommation avec un minimum d'effort de comparaison exemple : journaux, cigarettes.....etc.

Ces produits sont eux même de trois types :

- ✓ Les biens de première nécessité (pain, lait, œuf,...)
- ✓ Les produits d'achat impulsif (les friandises)
- ✓ Les produits de dépannage (parapluie, magazine,...).

### 2.2.2. Les produits d'achat réfléchi

Il s'agit de biens de consommation que le client compare généralement sur certain critère tels que la qualité, le prix et le style exemple : meubles, automobiles.

### 2.2.3. Les produits de spécialité

Ce sont des biens de consommation qui possède des caractéristiques unique et/ou des images de marque bien définies, de sorte que de nombreux acheteurs sont disposés à faire un effort d'achat tout particulier exemple : chaîne haute-fidélité, parfums et bijoux de luxe, équipements vidéo,...

### 2.2.4. Les produits non recherchés

Il s'agit par exemple d'innovations qui n'ont pas atteint une notoriété suffisante, autrement sont les produits que les consommateurs ne connaissent pas ou bien auxquelles il ne pense pas naturellement. Comme il existe aussi d'autres approches qui distinguent mieux le produit comme celle de LAETHEM « la notion de produit globale » qui comprend essentiellement :

- **Le produit central** : est le produit lui-même (ou le service) avec ses caractéristiques, ses fonctions et les avantages qu'il apporte.
- **Le hors produit tangible** : c'est ce qui entoure le produit de près (ce que nous achetons avec le produit car on ne pourrait pas l'acheter autrement à savoir son conditionnement, sa marque,...)
- **Les hors produits intangibles** : comprennent à la fois tout ce qui aide à vendre les services associés comme l'assistance technique, livraison et crédit.<sup>6</sup>

## 3. Les niveaux fondamentaux du produit

Selon KOTLER et DUBOIS, on peut déduire cinq niveaux de produits, et chaque niveau joue un rôle essentiel pour augmenter la valeur de l'offre pour le consommateur, l'objectif essentiel et le niveau fondamental du produit est bénéfique central situé dans le noyau du produit répond à la

<sup>6</sup>N. VANLAETHEM, « Toute la fonction marketing », 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, éducation France, 2007, p. 44.

question : « qu'est-ce que le client acheté ? » c'est l'avantage offert à l'acheteur au regard du problème qui se pose.

### **3.1. Le produit générique :**

Sont les caractéristique général du noyau autrement c'est le produit de base.

### **3.2. Le produit attendu :**

C'est le produit qui correspond à l'ensemble des attribuas qu'un consommateur s'attend d'avoir en achetant le produit il conditionne les corresponds requis minimales qu'attend le consommateur

### **3.3. Le produit augmenté**

Représente la totalité de ce que le fabriquant offre pour répondre aux attentes des clients et même les dépasser, c'est ce qui vient d'ajouter aux produits attendus et il consiste à se différencier des produits des concurrents.

### **3.4. Le produit potentiel**

C'est le produit contenant tous les améliorations envisage pour attirer et retenir le client, il prend compte les besoins et les atteints que le consommateur n'a pas encore exprimé.

## **4. Cycle de vie du produit**

Tout produit de la gamme de l'entreprise possède généralement une durée de vie limitées et passe sa vie par plusieurs étapes qui défère d'une à autre au regard de sa rentabilité, ses services et donc il est recommandé de différencier la stratégie d'une étape à une autre.

### **4.1. Cycle de vie du produit**

Selon WALCH et ROMON dans le dictionnaire du management de l'innovation : le cycle de vie d'un produit est un concept désignant l'ensemble des étapes successives de la vie d'un produit depuis son lancement sur le marché jusqu'à son déclin. On distingue quatre étapes successives : naissance ou émergence, croissance, maturité et déclin

Dans le cadre de management de l'innovation le cycle de vie du produit est décomposé en un grand nombre d'étapes successives allant de la naissance du produit à la disparition, émergence, conception, réalisation utilisation soutien et maintien retrait ou disparition, il est utilisé lors de l'analyse fonctionnelle et de l'analyse de valeurs du produit.<sup>7</sup>

Selon COHEN, le déroulement de ses phases n'est pas uniforme pour l'ensemble des produits :

- Certains produits sautent des phases, ce conduit généralement à un retrait rapide du marché ; ou bénéficiant d'une croissance très rapide brulant ainsi l'étape du lancement ;
- Les produits peuvent subir des accélérations ou des ralentissements sur certaine phases de leur vie par rapport à la courbe de référence (informatique par exemple) ;

---

<sup>7</sup> S.WALCH et F. ROMON « Le dictionnaire du management de l'innovation », 1<sup>er</sup> édition, 2008, p. 40.

- L'entreprise peut décider une relance du produit, prolongeant certaines phases par rapport à la courbe, par des produits associés ;
- Des événements imprévisibles peuvent perturber le cycle prévu (renchérissement de matières premières ou de l'énergie par exemple)<sup>8</sup>

Selon LINDON. L, LENDREVIE, LINDON .D, le cycle de vie d'un produit semble un cycle de vie de l'être humain allant de la naissance qui correspond au lancement l'adolescence qui correspond au développement l'âge adulte qui correspond à la maturité et en fin la vieillesse qui correspond au déclin<sup>9</sup>

Il représente l'évolution des ventes d'un produit aux cours de sa vie, tout comme l'être humaine il passe par différents étapes étant plus au moins long.

#### **4.2. Les étapes du cycle de vie d'un produit**

La phase commerciale d'un produit passe généralement par quatre étapes essentielles qui sont lancement, croissance, maturité et déclin, le schéma au-dessous présent l'histoire commerciale des ventes se forme d'une S<sup>10</sup>

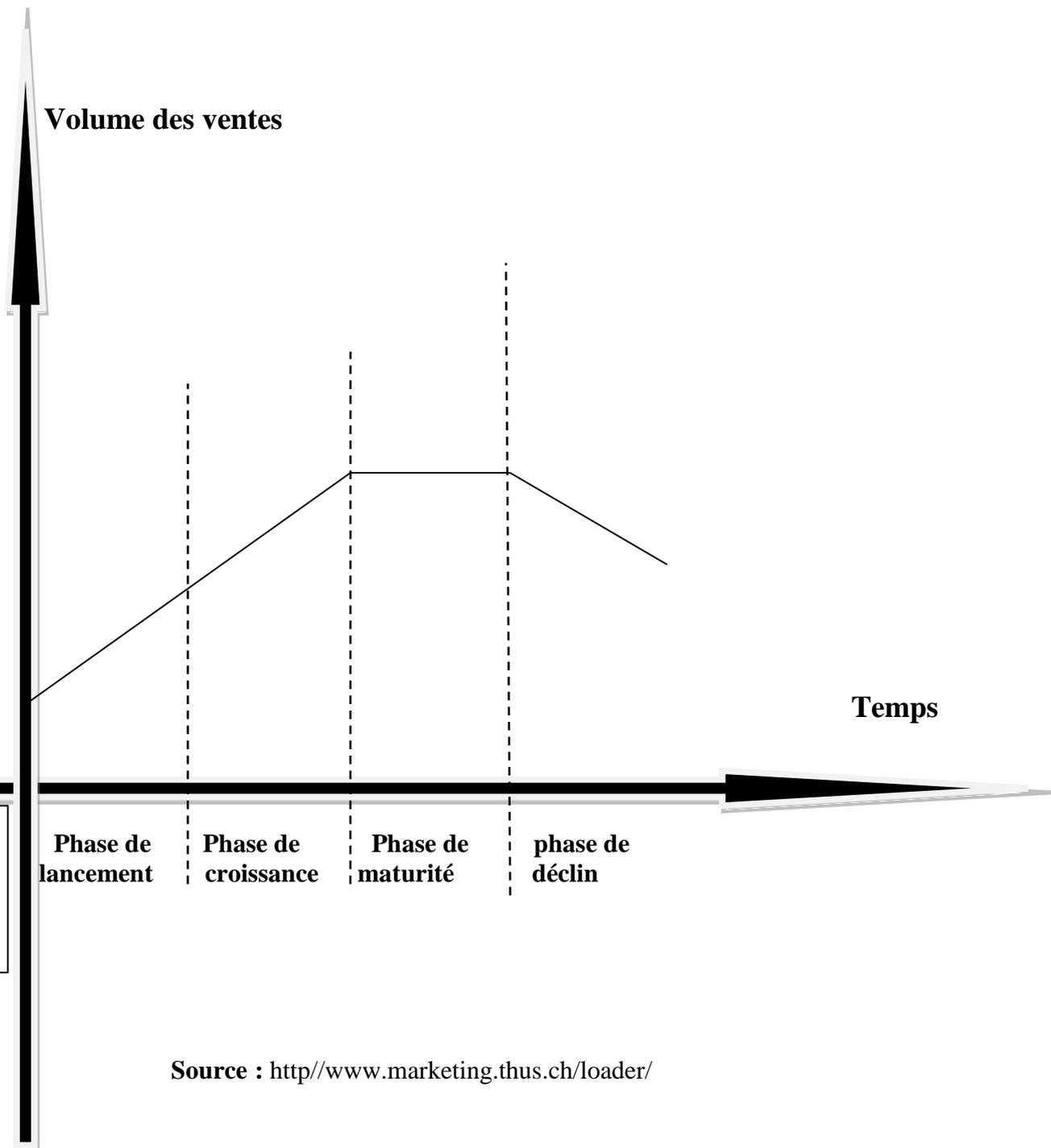
---

<sup>8</sup> S.WALCH et F. ROMON .op cit, p.41.

<sup>9</sup>L. LINDON, J. LENDREVIE. Op cit, p. 209,219.

<sup>10</sup>L. LINDON, J. LENDREVIE. Op cit, p. 209,219.

Figure n°07: La courbe du cycle de vie d'un produit



Chaque phase se définit selon un ensemble de caractéristiques bien définies comme suite :

**4.2.1. Phase de recherche et développement** : C'est la phase de conception et de mise au point du produit.

**4.2.2. Phase de lancement** : Dans cette phase le produit est introduit sur le marché alors que est dite également phase d'introduction dans cette phase généralement le produit est peu connu par les consommateurs et de la distribution, les ventes évoluent de façon lente et inférieure au seuil de

rentabilité cela explique une augmentation des coûts de production et de ventes. Durant cette phase la concurrence est faible, la clientèle est hésitante face au produit, une distribution limitée et sélective. Parmi les caractéristiques générales de cette phase le coût de lancement élevé donc cela implique un prix élevé automatiquement, ce qui engendre très faible profit pour cette entreprise.

#### 4.2.3. Phase de croissance

Cette phase montre l'évolution des ventes. Il s'agit d'analyser la réussite ou l'échec du produit lancé. Le produit est connu par les consommateurs durant cette phase, il correspond à leurs besoins. Malgré, qu'il n'est pas parfait sur le plan technique mais il peut apporter un plus aux consommateurs car des améliorations ont été tenues par l'entreprise face à ses concurrents. Cela engendre automatiquement une croissance rapide des ventes par rapport à la phase de lancement donc l'entreprise elle est censée investir ses profits dans la promotion et les publicités afin d'améliorer sa notoriété sur le marché. L'augmentation de la concurrence est liée par l'établissement de barrières d'entrée au marché pour inciter les consommateurs à acheter le produit à grande échelle ce qui permet le développement du marché ainsi qu'une extension de la distribution.

Cette phase se caractérise par :

- ✓ Une diffusion importante sur le marché ;
- ✓ Les coûts sont réduits ;
- ✓ Une forte croissance du volume des ventes de l'entreprise ;
- ✓ La concurrence augmente ;
- ✓ Réalisation des bénéfices.

#### 4.2.4. La phase de maturité

Durant cette phase l'entreprise réalise des profits importants et des bénéfices et le marché potentiel est atteint grâce à l'agrandissement de la gamme de produit qui répond mieux aux exigences des consommateurs, alors que les ventes arrivent au maximum et n'évoluent plus. Ainsi, les coûts de production sont bas aussi le coût unitaire de production est faible. Les bénéfices atteignent leur niveau maximum, ils diminuent progressivement à l'approche de la phase de déclin donc la concurrence est stable mais inégale, le produit touche un grand nombre de consommateurs.

Les clients sont bien attachés et ont une parfaite connaissance de l'entreprise, alors que la distribution est intensifiée et très extensive.

Les caractéristiques générales de cette phase sont :

- ✓ La réalisation d'un profit très important mais stagnants ;
- ✓ Un coût de production faible ;
- ✓ Lancement des promotions commerciales.

#### 4.2.5. Phase de déclin

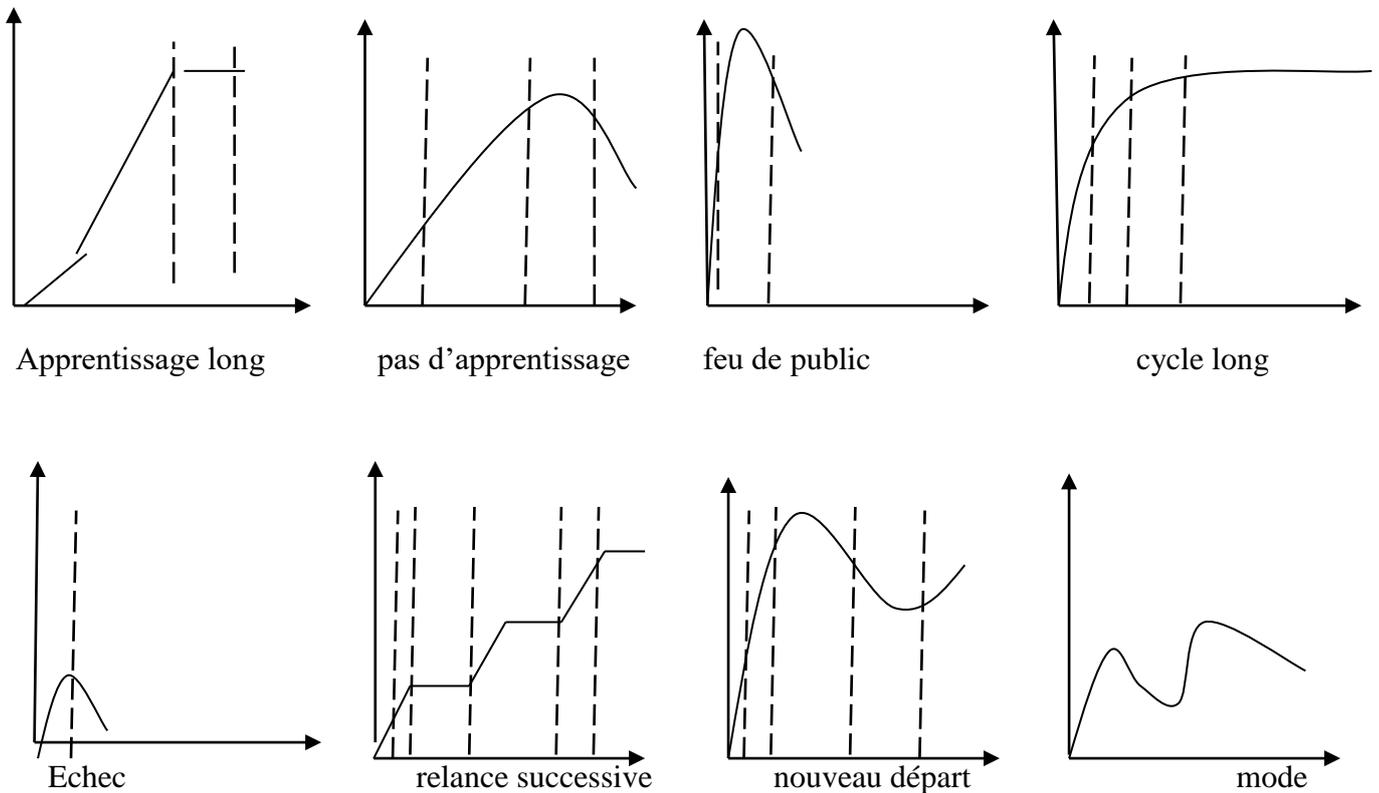
Si des nouvelles technologies permettant de mieux satisfaire les besoins apparaissant ou si les goûts et les habitudes se modifient, le produit considéré devient obsolète : c'est la phase de déclin qui peut conduire à l'abandon du produit, l'environnement peut avoir changé suite à des interdictions, une naissance de nouveaux produits qui sont plus performants et répondant mieux aux nouvelles attentes des consommateurs, alors ça joue une influence négative sur les résultats, la concurrence est forte mais décline, ainsi que les habitudes de consommation se modifient et rendent le produit démodé<sup>11</sup>. La distribution se réduit : elle est très sélective et se rétrécit. La DN (distribution numérique) se rétrécit.

Les produits ne suivent pas forcément le même parcours d'évolution traditionnelle de cycle de vie, tellement c'est difficile de déterminer exactement le cycle de vie d'un produit, certains voient leurs ventes repartir, parfois à plusieurs reprises, tandis que d'autres connaissent le déclin juste après le lancement, comme le montre le graphe dessous :

Le cycle de vie d'un produit et du marché sur lequel il se trouve, comme elle montre la figure Suivante :

---

<sup>11</sup>L. LINDON, J. LENDREVIE, op cit, p. 209. , p.219.

**Figure n°08 : Les différents modèles de cycle de vie d'un produit**

Source : <http://www.marketing.thus.ch/loader/>

## Section 2 : Détermination de la gamme de produit

Les responsables doivent surveiller à l'équilibre et à l'influence de chaque gamme de produit. Une gamme doit être construite de manière à assurer une certaine complémentarité et synergie entre les produits présentés.

### 2.1. Généralités sur la gamme

#### 2.1.1. Définition d'une gamme

Une gamme se définit par « l'ensemble des produits liée entre eux du fait qu'ils fonctionnent de la même manière, s'adressent aux mêmes clients, ou sont vendus dans les mêmes points de vente ou zones de prix<sup>12</sup> ».

On peut définir la gamme comme l'ensemble des produits proposés par une entreprise remplissant une fonction essentielle identique, satisfaisant des besoins similaires.

<sup>12</sup>P. KOTLER et B. DUBOIS op cit , p. 418.

**2.2. Les caractéristiques de la gamme :** Une gamme de produits se caractérise par trois éléments sont :

- **La largeur de la gamme :** La gamme de produits peut être large ou étroite est montré par le nombre de produits différents ou des lignes proposées par l'entreprise.
- **La profondeur de la gamme :** Elle se définit sur la base de la totalité du produit, profonde ou court, et il est également le nombre de modèles distincts que comprend chaque ligne.
- **La longueur de la gamme :** La longueur de la gamme peut être calculée en multipliant la largeur par la profondeur lorsque celle-ci à peu près semblable pour chaque produit de la gamme elle peut défini à partir de sa largeur et sa profondeur, elle est alors le nombre total des différents produits que l'entreprise peut apporter sur le marché.

### **2.3. Les politiques de la gamme de produit**

La détermination de la taille d'une gamme est souvent un compromis entre deux préoccupations :

- Une minimisation des coûts (de fabrication, de gestion commerciale...) qui conduit à choisir une gamme étroite
- Une augmentation des ventes qui consiste à choisir une gamme large.

#### **2.3.1. Politique d'extension de gamme**

Une politique d'extension de gamme revient à augmenter la largeur (par adjonction de lignes supplémentaires) ou la profondeur (augmentation du nombre de modèles au sein des lignes) de la gamme existante.

L'extension peut revêtir différentes modalités. En ce qui concerne l'action sur la profondeur :

- **L'extension vers le bas :**  
Permet d'exploiter une image de qualité gagnée à travers les produits du haut de gamme et de toucher un public plus large
- **L'extension vers le haut :**  
Repositionne l'image de l'entreprise et lui ouvre des segments plus rentables.
- **La consolidation :**  
Consiste à ajouter de nouveaux modèles s'insérant parmi les produits existants afin de compléter la gamme.

### 2.3.2. Politique d'extension de gamme

La politique de contraction de gamme vise à réduire le nombre de produits offerts. La contraction de gamme nécessite l'abandon de certains produits jugés trop anciens, insuffisamment rentables ou ne correspondant pas à l'image désirée de l'entreprise.

Lorsque l'entreprise étudie l'abandon d'un produit, il faut qu'elle évalue les avantages qu'elle va en tirer mais aussi le coût d'investissement, c'est-à-dire les conséquences négatives à la fois qualitatives et quantitatives de cette décision.

Le coût d'investissement tient compte, entre autres, de l'effet de l'abandon du produit sur le chiffre d'affaires, le résultat, les parts de marché, l'usage de l'entreprise auprès des consommateurs et des distributeurs.

### 2.4. La gestion stratégique de la gamme

L'entreprise gère sa gamme de produit en déterminant des objectifs commerciaux précis à certaines familles ainsi que la place de chaque famille au sein de la gamme. Dans ce contexte on distingue différents produits autour desquels on peut construire une gamme :

#### 2.4.1. Les produits leader :

C'est celui qui rapporte le plus gros chiffre d'affaires et profit. C'est également le produit autour duquel la gamme est construite

#### Un produit leader :

C'est celui qui rapporte le plus gros chiffre d'affaires et profit. C'est également le produit autour duquel la gamme est construite

#### Un produit d'appel :

C'est celui qui est destiné à attirer les clients et à faire vendre les autres produits à travers son excellent rapport qualité-prix.

#### Un produit régulateur :

C'est celui qui est destiné à couvrir les charges fixes de l'entreprise

#### Un produit tactique :

C'est celui qui est destiné à lutter contre la concurrence afin de maintenir ou augmenter sa part de marché

#### Un produit de remplacement ou d'avenir :

C'est celui destiné à remplacer le produit leader sur le marché et à occuper également ce marché<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup><https://www.joelpro-educ.com/s/politique-du-produit-tle-acc-cours>

### **Section 03 :l'innovation produit du secteur agroalimentaire de la région de Bejaia**

Aujourd'hui, l'activité d'innovation dans l'entreprise va bien au-delà de sa simple composante technologique, elle concerne les procédés de fabrication, l'organisation du travail ainsi que les modes de gestion du capital de compétences humaines. Compte tenu des caractéristiques de l'économie algérienne (économie en transition, système national d'innovation en dysfonctionnement, faibles capacités d'innovation, etc.), la faible compétitivité des entreprises algériennes revient aux plusieurs facteurs de blocage de la dynamique d'innovation.

#### **3.1. Les déterminants de l'innovation :**

Dans le contexte économique actuel où le savoir et la connaissance sont des actifs indispensables de la performance, les relations entre les entreprises et la qualité de l'environnement institutionnel sont fondamentales. Dans cette perspective, les systèmes d'innovation constituent le lieu au sein duquel se produit l'essentiel de la dynamique de l'innovation. Toute dynamique de croissance implique une multitude d'acteurs qui participent activement au développement de l'innovation. C'est pourquoi nous privilégions une étude des déterminants de l'innovation qui prend en compte l'aspect organisationnel, l'aspect institutionnel et l'aspect géographique des activités d'innovation. L'objectif de cette section est d'analyser les déterminants de l'innovation dans l'économie algérienne en recourant à une étude empirique qui porte sur le secteur agroalimentaire de la région de Bejaïa.

##### **3.1.1. Les déterminants organisationnels de l'innovation**

Les déterminants organisationnels de l'innovation relèvent de la responsabilité directe de l'entreprise et découlent de décisions et pratiques managériales. Ces déterminants concernent l'ensemble des ressources humaines, technologiques, financières, systèmes d'information et de veille, culture d'entreprise, mobilisées à l'intérieur de l'entreprise dans une fin d'innovation de produit ou de procédé.

##### **3.1.2. Les déterminants institutionnels de l'innovation**

L'importance des institutions dans le développement économique des entreprises est indispensable aujourd'hui la coordination des comportements des agents et des activités économiques, l'émergence de règles et de routines ne sont pas pensables sans institutions consubstantielles à la vie économique. En effet, la capacité d'innovation des entreprises et les incitations à innover sont liées à une large gamme de facteurs de portée nationale Les déterminants institutionnels sont constitués des éléments qui appartiennent à l'environnement de l'entreprise dans lequel elle est insérée.

L'innovation n'est pas seulement le produit de l'entreprise, mais elle naît dans le cadre d'interactions complexes entre les producteurs et les utilisateurs et entre les milieux universitaires et l'industrie. Le partenariat entreprise-université n'est pas simple à concrétiser puisque l'entreprise et l'université poursuivent souvent des objectifs différents mais qui sont aussi complémentaires lorsque les deux parties prennent conscience des avantages d'un tel partenariat.<sup>14</sup>

### **3.1.3. Les déterminants géographiques de l'innovation**

Analyser le rôle de l'espace sur les phénomènes économiques et plus précisément sur la dynamique de l'innovation permet de mieux comprendre l'activité d'innovation et ses différentes sources, et ainsi de définir des politiques d'innovation plus pertinentes.<sup>15</sup> Bien que Schumpeter ait mis très tôt l'accent sur l'apparition en grappe des innovations ou les regroupements d'entrepreneurs innovateurs, la question de l'espace n'est pas présente dans ses analyses. Cependant, des géographes ont depuis quelques années pris en considération l'importance de la proximité spatiale pour l'innovation (Malecki, 1997 ; Hall et Markusen, 1985) ; mais à part quelques précurseurs comme Marshall, ce tournant est relativement récent en sciences économiques<sup>16</sup>

## **3.2. Les déterminants de l'innovation dans le secteur agroalimentaire de Bejaia**

Notre étude des déterminants de l'innovation dans le secteur agroalimentaire est faite à partir d'une enquête de terrain auprès des entreprises agroalimentaires de la région de Bejaïa qui compte les entreprises les plus performantes de ce secteur (CEVITAL, Soummam, Danone-Djurdjura, etc.). Cette région est en effet, considérée comme un important pôle agro-industriel.

Le choix du secteur agroalimentaire s'explique aussi par la place majeure occupée par les entreprises dans le système économique. En effet, le secteur agroalimentaire en Algérie est dynamique et ce renouveau de dynamisme du secteur des PME agroalimentaires est imputable à la fois au changement du contexte économique et institutionnel.

### **3.2.1. Les innovations selon leur domaine d'application**

L'étude de déterminant de l'innovation dans le secteur agro-alimentaire de la région Bejaia et fait par une enquête de terrain sur les entreprises les plus performantes de ce secteur qui est considéré comme un important pôle agro-industriel de pays. Le choix du secteur agroalimentaire s'explique aussi par la place majeure occupée par les entreprises dans le système économique, que ce soit en

---

<sup>14</sup> Ali El Kenz, « Monographie d'une expérience industrielle en Algérie : le complexe SIDER d'El-Hadjar (Annaba) », Thèse de doctorat d'Etat, université de Grenoble (France), 1983.

<sup>15</sup> Krugman P. (1991), cité par Hussler C. in « Espaces, externalités de connaissance et innovation : éclairages théoriques et empiriques ». Thèse de doctorat en sciences économiques, 2004, page 11

<sup>16</sup> Massard N. et Riou S., « Spécialisation et diversité : les enjeux du débat sur la nature des agglomérations innovantes », 3ème journée de la proximité, Paris, juin 2001.

nombre d'entreprises qui y activent, ou en termes d'emplois créés par le secteur. Les industries agroalimentaires privées connaissent aujourd'hui une phase prospère au sein de la wilaya de Bejaïa.

Les innovations rencontrées dans les entreprises étudiées sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 02:** identification des innovations rencontrées

Entreprise	Innovation de produit	Innovation de procédés	Innovation d'organisation	Innovation de commercialisation
<b>MOULEX</b>	Amélioration de la qualité de la semoule	Acquisition des machines pour de placer les sacs de semoule	Nouvelle affectation des équipes de fabrication	–
<b>C.O.G.B-labelle</b>	Lancement de nouveau produit (margarine 250 g)	–	Mise en place d'un système de pointage électronique	–
<b>SARL SCOP</b>	Elargissement de la gamme de produits	–	–	–
<b>Danone- Djurjura</b>	Lancement d'un nouveau produit (Fruix, Danino, Danette, Danao, etc.	–	Préparation d'une certification ISO	–
<b>Cevital</b>	Lancement de nouveau produit (Mâtina 500g et 250g, Eau minérale « L'alla Khadîdja », réhabilitation de l'unité de jus de fruit El-KSEUR, etc.	Introduction de nouvelles machines à commande numérique	Mise en place d'un SMSDA (système de management de la sécurité des denrées alimentaires) ISO 22000	–
<b>TCHIN-lait</b>	Lancement de nouveau produit (lait (Silhouette) , le lait (Viva), «Candy jus », etc.)	Acquisition de nouvelles machines à commandes numériques	Nouvelle répartition des tâches en fonction des compétences	–

**Source :** Ait Athamane : analyse des déterminants de l'innovation, revue n°10, cahier Macas, 2014.p.64

L'analyse des données de tableau nous permet de déduire que les entreprises agro-alimentaires de Bejaia font des efforts en matière d'innovation. Les innovations rencontrées et même la majorité des cas concerne l'amélioration ou renouvellement des produits déjà existant sur le marché, ainsi quelques entreprises telle que CEVITAL tchin-lait et Djurjura innove continuellement dans leurs offres, afin d'élargir leurs parts de marché et même exporter vers d'autres pays (le cas de CEVITAL qui a déjà exporté vers l'Espagne).

### 3.2.2. Les innovations programmées et non programmées

La démarche d'innovation dans l'entreprise peut être programmée, c'est-à-dire qu'elle est due à une programmation et une planification dans le temps et dans la stratégie de développement de l'entreprise à long terme. Dans ce cas, l'innovation est souvent ancrée dans la culture d'entreprise et constitue une pratique quotidienne de l'organisation. La démarche d'innovation peut être aussi non programmée, c'est-à-dire instantanée et, dans ce cas, elle est réalisée dans un but de survie de l'entreprise ou parfois dans le but de saisir une opportunité qui se présente.

**Tableau 03** : innovations programmées vs innovations non programmées

entreprise	Innovation programmées	Innovation non-programmées	
		Innovation de survie	Innovation D'opportunité
moulex	Non	Non	Oui
c.o.g.b-labelle	Oui (plan de redressement)	Oui	Non
Sarl scop	/	/	/
Danone Djurdjura	Oui (plan de développement)	Non	Oui
Cevital	Oui (plan de développement)	Non	Oui
Tchin-lait	Oui (plan de développement)	Non	Oui

**Source** : Ait Athamane : analyse des déterminants de l'innovation, revue n°10, cahier Macas, 2014.p.64

Dans la majorité des entreprises privées (PME et TPE), les innovations ne sont pas programmées et c'est le cas de Moulex, Sarl scop. Puisque tout changement dans ces entreprises dépend de la volonté du patron-dirigeant, l'innovation lorsqu'elle existe ne peut être qu'instantanée et répond à un besoin de survie ou parfois dans le but de saisir une opportunité.

S'agissant des entreprises les plus dynamiques du secteur, telles que Cevital, Danone-Djurdjura, Candia-Tchin lait, C.O.G.B-labelle les innovations font l'objet d'une programmation et d'une planification dans le temps et font partie de la stratégie de croissance et concurrentielle de l'entreprise. Dans ce cas, l'innovation ne se présente pas comme moyen de survie mais elle est prévue dans le but d'assurer un niveau de compétitivité élevé.

### 3.2.3. Structuration des activités d'innovation et de R&D

Les pratiques d'innovation dans une entreprise ne sont pas le fruit du hasard, mais elles ont lieu parce qu'il existe une organisation apprenante capable de concevoir et de développer l'innovation. Organiser l'innovation consiste avant tout à mettre en place des dispositifs organisationnels capables. Puisque l'objectif de notre étude empirique est d'analyser les déterminants de l'innovation dans les entreprises agroalimentaires, nous pensons qu'il est plus que nécessaire de s'interroger sur l'existence de structures qui génèrent les innovations.

**Tableau 04:** Les structures affectées à l'innovation et à la recherche

<b>l'entreprise</b>	<b>La structure</b>	<b>Sa fonction</b>
<b>Moulex</b>	Laboratoire d'analyse et contrôle de qualité	Améliorer la qualité des produits
<b>C.O.G.B-Labelle</b>	Laboratoire d'analyse et contrôle de qualité	Contrôle qualité, Lancement de nouveaux produits
<b>Sarl scop</b>	-	-
<b>Danone-Djurdjura</b>	Laboratoire d'analyse et contrôle de qualité	Contrôle qualité, Lancement de nouveaux produits et amélioration de la gamme des produits
<b>CEVITAL</b>	4 laboratoires de suivi et de contrôle de la qualité	Le suivi permanent et continu du processus de production et de la qualité
<b>TCHIN-Lait</b>	Laboratoire d'analyse et contrôle de qualité	contrôle de qualité et conformité aux normes d'hygiène

**Source :** Ait Athamane : analyse des déterminants de l'innovation, revue n°10, cahier Macas, 2014.p.65

Nous nous sommes interrogés également, au cours de notre étude, sur l'existence d'un effort de recherche et des activités de R-D de façon particulière, afin de mesurer sa relative importance dans les activités d'innovation des entreprises enquêtées. Dans la totalité des entreprises, les résultats de l'enquête montrent l'existence d'un « laboratoire » dédié non pas à la recherche et développement mais à des tâches d'usage classique (contrôle de conformité hygiène, analyse de la qualité....etc.)

### 3.2.4. Innovation et marché

La concurrence est une source de progrès. En effet, elle peut encourager à innover dans tout les domaines, notamment en recherche et en production pour améliorer la qualité, réduire le prix de revient, accroître la productivité de la main-d'œuvre et des équipements. La concurrence peut être indirectement un facteur de succès lorsqu'elle oblige l'entreprise à innover, à réduire ses coûts, à satisfaire davantage sa clientèle.

**Tableau 05:** Marché et concurrents : quel impact sur l'innovation

<b>l'entreprise</b>	<b>Type de marché</b>	<b>Principaux concurrents</b>	<b>Impact sur l'innovation</b>
<b>Moulex</b>	National	Plusieurs concurrents	-
<b>C.O.G.B. Labelle</b>	National	Cevital	-
<b>Sarl scop</b>	National	Plusieurs concurrents	-
<b>Danone-Djurdjura</b>	National	Soummam	Amélioration de la qualité et diversification de la gamme de produit
<b>CEVITAL</b>	National et international	Inconnus	-
<b>TCHIN-Lait</b>	National	Inconnus	-

**Source:** Ait Athamane : analyse des déterminants de l'innovation, revue n°10, cahier Macas, 2014.p.67

Nous remarquons, que la majorité des entreprises de notre échantillon visent principalement le marché national. La seule entreprise qui s'étend son marché à l'international est Cevital. Quant à l'identification des principaux concurrents des entreprises étudiées, dans la majorité des cas, les entreprises manifestent une indifférence à l'égard de nombreux concurrents. Toutefois, l'entreprise Danone-Djurdjura a un concurrent local et national pour lequel elle fait des calculs.

### 3.2.5. Les relations entreprises-Université de Bejaïa

Les interfaces Entreprises-Université, Entreprises-Centres de recherches sont importantes dans la stimulation des processus d'apprentissage. Tout de même, ces interfaces externes nécessitent la disponibilité de compétences organisationnelles et relationnelles au sein de l'entreprise.

**Tableau 06:** Les liens des entreprises avec l'université de Bejaïa

<b>l'entreprise</b>	<b>Nature de la relation</b>	<b>Domain de coopération</b>	<b>Impact sur l'innovation</b>
<b>Moulex</b>	-		-
<b>C.O.G.B-Labelle</b>	Stage pratique des étudiants et recrutement des diplômés	-	-
<b>Sarl scop</b>	-	-	-
<b>Danone-Djurdjura</b>	Stage pratique pour les étudiants, et recrutement des diplômés	-	-
<b>CEVITAL</b>	Convention de stage et de financement de mémoires de magister et recrutement	Energie solaire, Activité Pétrochimique, Electronique, Chimie Industrielle et Management	Amélioration dans les processus et la qualité des produits suite à des formations adaptées aux besoins de l'entreprise
<b>TCHIN-Lait</b>	Stage pratique des étudiants, recrutement des diplômés	-	-

**Source :** Ait Athamane : analyse des déterminants de l'innovation, revue n°10, cahier Macas, 2014.p.70

Nous remarquons que le lien entre cet échantillon est relativement faible avec l'université de Bejaïa, et cela par des grandes entreprises, Néanmoins, ces relations se limitent à des conventions de stages pratiques des étudiants, excepté l'entreprise Cevital qui a signé une convention de financement de mémoires de magister (le nombre de bourses est de 10) dans des domaines variés.

Après l'analyse des données d'entreprises enquêtées, nous avons constaté que les activités d'innovation dans le secteur agroalimentaire de Bejaïa ont eu lieu, mais elles ne sont pas dues à des pratiques et organisations managériales. Les déterminants organisationnels de l'innovation ne sont pas tous vérifiés dans notre cas, même si dans certaines entreprises, jugées, parmi les plus dynamiques et plus performantes, les pratiques d'innovation existent. S'agissant des déterminants institutionnels et géographiques, nous avons remarqué que les entreprises étudiées peinent à développer les interfaces nécessaires au processus d'innovation.

Notons enfin, que le caractère exploratoire d'une recherche comporte toujours des limites l'échantillon utiliser est petit, le nombre restreint des entreprises enquêtées fait que nos résultats ne soient pas très concluants, bien que nous ayons ciblé le secteur agroalimentaire qui est dynamique et performant dans la région de Bejaïa. Au niveau des résultats, il faut distinguer des cas d'exception qui ne peuvent pas être généralisés.

### **Conclusion du chapitre**

L'entreprise Pour mener bien son activité, elle doit élaborer une offre qui devra satisfaire à la fois les besoins du marché ainsi que les attentes des clients. Avec une forte concurrence et l'évolution rapide du savoir-faire et les exigences toujours plus grandes des consommateurs, les contenus techniques et marketing doivent répondre rapidement à des options spécifiques décisives, et durables pour se différencier de la concurrence.

Après la discussion sur l'aspect théorique du concept produit, Le produit concerne en réalité tout ce qui est proposé par une entreprise afin de satisfaire un besoin exprimé par le consommateur. Alors toutes les entreprises sont obligatoires d'être à la hauteur lors de la production ou d'amélioration de leurs différents produits, donc créer ou lancer un nouveau produit est la solution optimale pour réaliser l'objectif de rester compétitif et différencier par rapport aux concurrents.

Pour réaliser cet objectif il faut faire une étude de marché pour assurer son positionnement qui doit être défini, et prévoir la réaction des consommateurs.

## Chapitre III le management de l'innovation de produit au sein de l'entreprise agro-alimentaire Cevital de Bejaia

---

### Introduction

Après avoir exposé les deux concepts théoriques, qui nous ont permis d'avoir une vision globale sur le management de l'innovation de produit tel qu'il est pratiqué par les entreprises.

Cela nous permettra à présent, de passer au cadre pratique de ce mémoire sur lequel nous tenterons d'examiner la pratique du management de l'innovation au sein de l'entreprise Cevital Agro-industrie de Bejaia. Cevital est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché.

A cet effet, nous avons organisé ce chapitre en deux sections, la première portera sur la présentation de l'organisme d'accueil Cevital Agro-industrie de Bejaia, et la deuxième section soutiendra le management de l'innovation, après avoir fait des entretiens libres avec quelques directions que nous jugeons utiles à notre thème et l'analyse des réponses obtenues par un guide d'entretien abordé face à face avec quelque cadre d'entreprise.

### Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil « Cevital »

Cevital est une Société Par Actions (SPA) au capital privé de 400 milliards de DA, créée en Mai 1998. Elle est implantée à l'extrême Est du port de Bejaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie Son expansion et son développement durant les 12 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

Cevital agro-alimentaire est passée de 500 salariés en 1999 à 18000 salariés en 2015.<sup>1</sup> Les éléments d'identification de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie sont présentés dans le tableau ci-après :

**Tableau n° 07:** fiche technique de l'entreprise Cevital agro-industrie.

Raison sociale	CEVITAL AGRO-INDUSTRIE
Statut juridique	Société Par Actions (SPA)
Capital (2016)	77.680.000.000 DA
Effectifs (2016)	3 494 salariés
Adresse	Nouveau quai port de Bejaia, 06000 Bejaia, Algérie
Téléphone	+213 (0) 34 20 20 00
E- mail	<a href="mailto:Contact@cevital-agro.com">Contact@cevital-agro.com</a>

---

<sup>1</sup>Source : Documents internes de l'entreprise Cevital.

## Chapitre III le management de l'innovation de produit au sein de l'entreprise agro-alimentaire Cevital de Bejaia

---

Site web	<a href="http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/">http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/</a>
----------	---

**Source :** Direction des Ressources Humaines de Cevital 2021.

### 1.1. Localisation géographique

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

#### ✓ **A Bejaia :**

Elle entreprit la construction des installations suivantes :

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

#### ✓ **A El kseur**

Une unité de production des jus de fruits « Cojek » a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en Novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production du jus de fruits « Cojek ». Avec une capacité de production de l'ordre de 14400tonnes par an.

#### ✓ **A Tizi Ouzou (Agouni Guegherane)**

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

### 1.2. Les différentes activités de Cevital

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

#### ✓ Huiles végétales

Les huiles de table sont connues sous les appellations suivantes :

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

## Chapitre III le management de l'innovation de produit au sein de l'entreprise agro-alimentaire Cevital de Bejaia

---

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

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

### ✓ **Margarine et graisses végétales :**

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

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

### ✓ **Sucre blanc :**

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

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

### ✓ **Sucre liquide :**

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

Exportations : 25000 tonnes par an en prospection.

### ✓ **Silos Portuaires :**

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

- Un projet d'extension est en cours de réalisation ;
- Capacité de stockage actuelle est de 120000 tonnes en 24 silos verticaux et de 50000 tonnes en silo horizontal ;

## Chapitre III le management de l'innovation de produit au sein de l'entreprise agro-alimentaire Cevital de Bejaia

---

- La capacité de stockage à l'horizon du 1er trimestre 2018 sera de 200 000 tonnes en 25 silos verticaux et de 200 000 tonnes en 2 silos horizontaux ;

### ✓ **Boissons :**

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

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

### ✓ **Ses clients :**

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

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

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

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

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

### **1.3. Les valeurs de l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire**

Dans l'intention de développer l'implication de ses ressources humaines dans la vie organisationnelle et de renforcer sa culture d'entreprise, Cevital Agro-industrie a conçu un référentiel recensant un ensemble de valeurs communes à partager entre ses différents

## Chapitre III le management de l'innovation de produit au sein de l'entreprise agro-alimentaire Cevital de Bejaia

---

industrie collaborateurs. En effet, l'adhésion à ces valeurs et leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire.

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

### **1.3.1. Ecoute et respecte**

- Conscient que toute communication entre les personnes doit être basée sur des relations saines, nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel.
- Cela se manifeste chez chaque employé par la prise en compte de l'impact de ses actions et comportements sur autrui, ainsi que le respect de tout un chacun indépendamment de sa position hiérarchique, de son appartenance sociale ou culturelle, ainsi que de son genre.
- Les valeurs d'écoute et de respect doivent aussi se manifester au quotidien avec nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels.
- Nos employés sont porteurs de l'image de l'entreprise, et doivent tenir compte en permanence de l'impact de leur conduite sur la société dans laquelle ils évoluent.

### **1.3.2. Solidarité et Esprit d'équipe**

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

Chacun des employés se doit d'exercer son activité en ayant le souci permanent des autres individus, services, départements, ou business unités, et en se montrant disponible pour aider les autres. Nous valorisons prioritairement et de manière constante la réussite collective, avec la recherche permanente des synergies.

### **1.3.3. Initiative et Persévérance**

Nous attendons de tous nos collaborateurs d'aller au-delà des actions planifiées, d'imaginer des solutions innovantes aux problèmes posés et d'anticiper sur les problèmes potentiels. Il est pour nous nécessaire de sans cesse faire évoluer et d'améliorer les processus de travail, et cela se fait, notamment par l'encouragement systématique de la prise d'initiative. D'autre part, chaque employé de l'entreprise doit faire preuve de ténacité pour contourner les obstacles qui se présentent à lui à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, et surtout démontrer sa capacité à être autonome dans la résolution de situations problématiques auxquelles il est confronté, même les plus complexes.

## Chapitre III le management de l'innovation de produit au sein de l'entreprise agro-alimentaire Cevital de Bejaia

---

### 1.3.4. Intégrité et Transparence

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

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

### 1.4. Les facteurs clés de succès de Cevital :

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

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

### 1.5. Les missions et objectifs :

L'entreprise Cevital agro- industrie est l'une des grandes entreprise en Algérie, elle pour mission principale de développer la production, d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser.

Les objectifs visés par Cevital peuvent se présenter comme suit :

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

### 1.6. 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

## Chapitre III le management de l'innovation de produit au sein de l'entreprise agro-alimentaire Cevital de Bejaia

commandement, la verticalité de la circulation de toute information et donnée et offre plus des spécialisations et de fluidité.

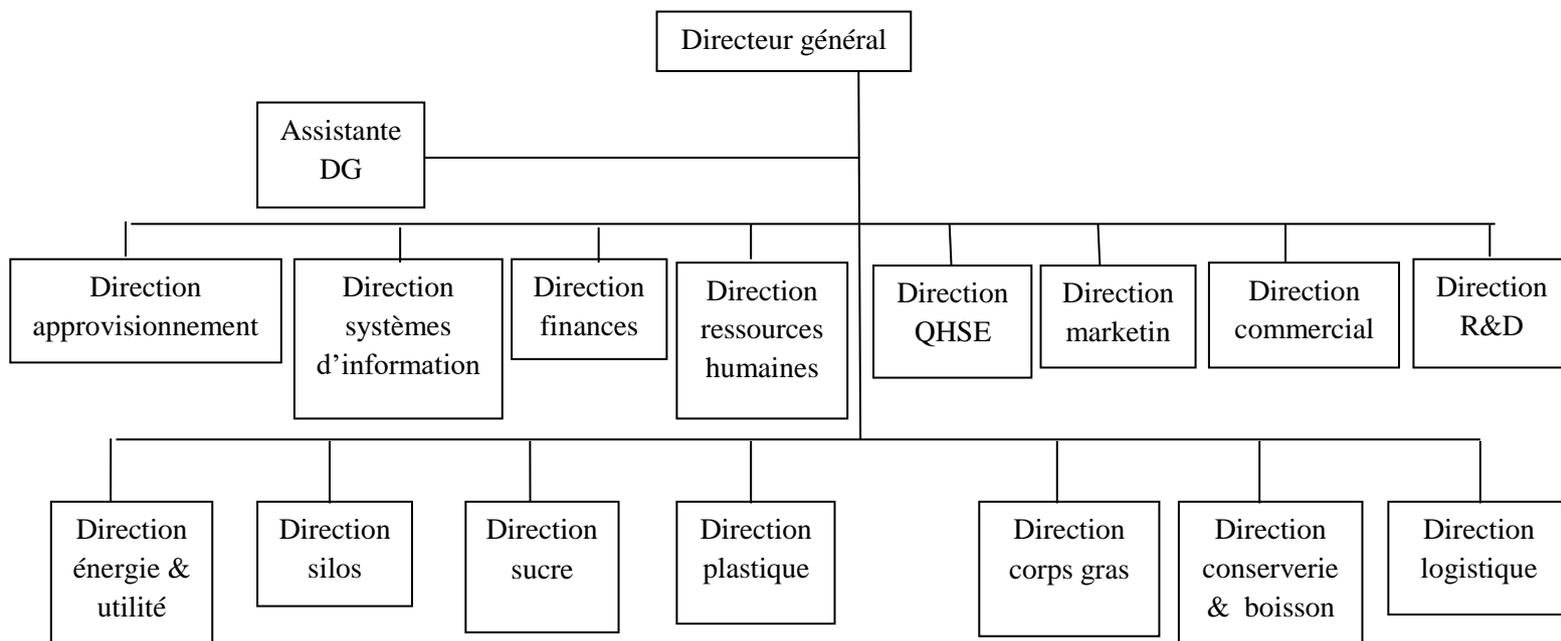
(L'organigramme de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie est exposé dans l'Annexe N°04).

Les principales missions des différentes directions du complexe sont :

### 1.6.1. L'organigramme Cevital

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

Figure n°09:L'organigramme du Cevital Agro-industrie de Bejaia



Source : entreprise (SPA) Cevital agro-industrie de Bejaia

#### A. La direction générale

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

#### B. La direction Marketing

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation,

## Chapitre III le management de l'innovation de produit au sein de l'entreprise agro-alimentaire Cevital de Bejaia

---

d'animation public-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

### **C. La direction des Ventes et Commerciale**

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

### **D. La direction Système d'informations**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

### **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.

### **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 ;

## Chapitre III le management de l'innovation de produit au sein de l'entreprise agro-alimentaire Cevital de Bejaia

---

- 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.

## Chapitre III le management de l'innovation de produit au sein de l'entreprise agro-alimentaire Cevital de Bejaia

---

### **K. La direction des Boissons**

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

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK.
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

### **L. la direction Corps Gras**

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

### **M. la direction Pôle Sucre**

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

### **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 ;

## Chapitre III le management de l'innovation de produit au sein de l'entreprise agro-alimentaire Cevital de Bejaia

---

- 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

### **Section 02 : Choix du cas d'étude et méthodologie de la recherche**

L'objectif de cette section est de présenter le choix d'étude et la démarche méthodologique de la recherche menée au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie dans le but d'appréhender des voies de réponses aux questions de recherches précédemment formulées qui est : comment le management de l'innovation de produit est activé au sein de l'entreprise Cevital. Pour ce faire nous devons vérifier les hypothèses qui visent à décrire les éléments fondateurs de la problématique.

Les hypothèses jouent un rôle d'un pont entre le travail d'élaboration théorique, dont elle constitue en quelque sorte l'aboutissement, et le travail de la vérification, auquel elle fournit l'orientation générale. Dans cette perspective, et afin de cadrer le champ de notre recherche, nous avons posé les hypothèses suivantes :

**Hypothèse N°1 :** Cevital dispose des acteurs et une direction de management de l'innovation.

**Hypothèse N°2 :** Cevital dispose des outils nécessaires pour mettre en œuvre l'innovation.

## 2.1. Choix du cas de l'étude

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

## 2.2. Méthodologie de la recherche

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

## 2.3. Outils d'investigation (techniques de collecte des données)

### 2.3.1- Enquête par Entretien

Selon **BLANCHET et GOTMAN (1992)**, «l'enquête par entretien est un instrument privilégié de l'exploration des faits dont la parole est le vecteur principal. Ces faits peuvent concerner un ensemble organisé de représentations et/ou pratiques sociales ». <sup>2</sup>Méthode basée sur un caractère inductif, «l'approche qualitative vise à décrire et mieux comprendre un phénomène dans une situation particulière, en déterminant les principaux éléments à mettre en relation pour produire une représentation cohérente». <sup>3</sup>Cette méthode consiste à collecter et analyser les données exprimées par des interviews.

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

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

---

<sup>2</sup>BLANCHET et GOTMAN(1992), l'enquête et ses méthodes : L'entretien.-Paris: Ed. Nathan.-p 39.

<sup>3</sup>IERRE, Mongeau(2008).-Réaliser son mémoire ou sa thèse.-Canada: Ed. Presse de l'université duQuébec.- P.31.

## Chapitre III le management de l'innovation de produit au sein de l'entreprise agro-alimentaire Cevital de Bejaia

---

- **L'interview semi-dirigée** : où l'interviewer prévoit quelques questions à poser en guise de point de repère.

L'interview peut ne pas être individuelle. Elle peut être aussi de groupe et les fins visées peuvent être très diverses.<sup>4</sup>Le choix de l'entretien dans notre recherche comme outil d'investigation est principalement lié à la souplesse qui favorise l'expression libre de l'interviewé, tout en orientant son discours sur la thématique de la séance. Les interviews libres et semi-dirigées accordées par les cadres de direction R&D, dont le total de trois était en face à face.

L'objectif était de décrypter la perception des cadres de Cevital sur l'innovation et son importance dans l'entreprise, ainsi que sa contribution à l'amélioration de la compétitivité de complexe Cevital. Notre guide d'entretien a été initialement envoyé par courriel aux différents cadres concernés par les séances d'entretien dans l'objectif d'anticiper les rencontres ainsi que de les préparer et de les orienter vers ses axes majeurs. Puis ensuite nous avons effectué et approfondi nos entrevues en tête à tête sur rendez-vous d'un volume horaire moyen d'environ une heure pour chaque responsable.

- **Présentation de l'enquête**

Ce premier groupe de question vise à recueillir des renseignements relatifs à la personne interrogée. Cet axe nous permet de connaître sa catégorie professionnelle et son expérience professionnelle à CEVITAL. Pour notre enquête par entretien nous avons procédé à constituer un échantillon ciblé qui contient les cadres-dirigeants, il se présente sous la forme d'un document saisi en trois pages et se structure de la manière suivante :

### **A- Une lettre d'introduction**

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

### **B- Renseignement sur l'innovation**

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

---

<sup>4</sup>GRAWITZ, M. (1979)-Méthodes en sciences sociales.-Paris: Ed. Dalloz.-P.429.

### 2.3.2 Analyse documentaire (interne)

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

- **Difficultés rencontrées**

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

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

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

## Section 03 : résultats et discussions

### 3.1. Présentation des résultats

#### 3.1.1. Définition et objectif

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

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

- Augmenter sa part du marché : Cevital occupe une part très importante dans plusieurs gammes de production comme les huiles, le sucre et la margarine, elle adopte la stratégie de diversification pour protéger et renforcer sa position.
- Acquérir un avantage concurrentiel : Cevital est le leader sur le marché algérien dans le secteur agroalimentaire, elle innove toujours pour qu'elle soit la meilleur.

## Chapitre III le management de l'innovation de produit au sein de l'entreprise agro-alimentaire Cevital de Bejaia

---

- Baisser les coûts de production : Cevital utilise les technologies les plus performantes qui assurent des économies d'échelles.

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

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

#### A – La direction R&D

##### MAI 2008 :

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

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

##### MAI 2010 :

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

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

#### B. Missions, organigramme et projet réalisé

##### ✓ Missions

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

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

## Chapitre III le management de l'innovation de produit au sein de l'entreprise agro-alimentaire Cevital de Bejaia

---

- Innovation ;
- Elaboration et validation des spécifications techniques ;
- Homologation fournisseurs.
- ✓ **Projet réaliser durant la période : 2015/ 2021**
  - Jus gazeifié orange/abricot/lemon-lime pet
  - Jus cocktail tropical pet (2L, 1L, 0.33L)
  - Jus abricot orange pet (2L,1L,0.33L)
  - Jus pomme- poire pet 2L
  - Amélioration Fleurial (1.8L, 4L)
  - Huile végétale alimentaire fleurialduo (1L ,2L, 5L)
  - Amélioration de la note aromatique la margarine FLEURIAL (500 g/250g) ;
  - Amélioration de la texture de la margarine FLEURIAL (500g/250g) ;
  - Margarine Fleurial 250g plaquette
  - Beurre tendre gourmand 250g plaquette ;
  - Margarine Matina 250g barquette
  - Une nouvelle variante Matina à 39 % matière grasse aux pépites chocolat noir destinée exclusivement aux tartines ;
  - Elaboration d'une margarine de FEUILLETAGE spéciale (à la carte) en bloc de 05Kg
  - Harissa verre 150g
  - Ketchup pet (220g/435g) & pehd (1000g) ;
  - Moutarde douce pet 230g;
  - Moutarde fine de Dijon verre 350g/ & pet 230g ;
  - Sauce barbecue pet 250g/470g ;
  - Sauce algérienne pehd 900g ;
  - Sauce mayonnaise pehd 950g ;
  - Sauce samurai pehd 900g ;
  - Sauce vinaigrette ciboulette & persil pet 500g ;
  - Sauce vinaigrette crudités légère pet 500g ;
  - Sauce vinaigrette huile d'olive et citron pet 500g ;
  - Mayonnaise a l'ail & fines herbes pet 200g/395g ;

- Mayonnaise full fat (pet 200g/395g et verre 220g/450g/680g).

### **3.2. L'innovation et ses typologies**

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

#### **3.2.1. L'innovation incrémentale : (amélioration des produits et des procédés)**

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

#### **3.2.2. L'innovation organisationnelle :**

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

#### **3.2.3. L'innovation de produit :**

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

#### **3.2.4. L'innovation de procédé :**

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

#### **3.2.5. L'innovation technologique de produit :**

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

#### **3.2.6. L'innovation technologique de procédé :**

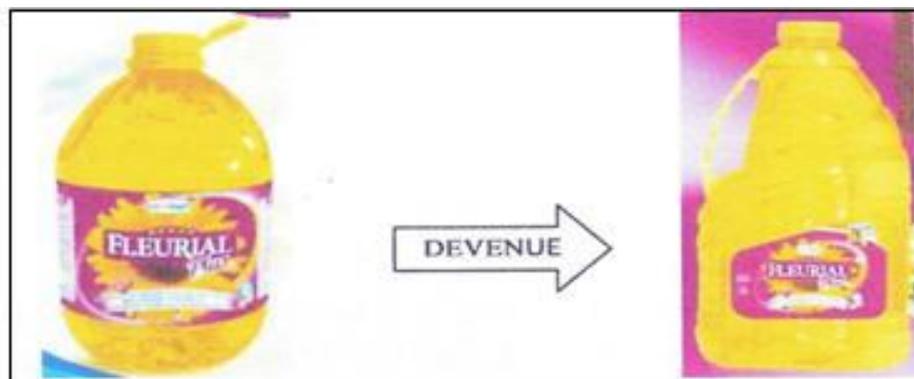
Le raffinage se fait par plusieurs étapes, pour réduire les coûts et le temps, Cevital à utiliser une nouvelle méthode de la raffinerie enzymatique au lieu de la raffinerie chimique,

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

### 3.2.7. L'innovation commerciale :

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

**Figure n°10:** L'innovation de design exemple de l'huile Fleurial.



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

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

**Figure n° 11:**L'innovation de design exemple de la margarine Elio.



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

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

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

✓ **La boisson gazeuse « Frizz » :**

**Figure n°12 :** Les échecs des innovations de Cevital exemple de la boisson Frizz.



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

Cet échec est expliqué par plusieurs raisons :

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

### ➤ Le beurre Gourmand :

**Figure n°13:** Les échecs des innovations de Cevital exemple de beurre Gourmand.



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

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

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

### **3.3. Le processus d'innovation de Cevital**

L'innovation à Cevital se planifie, bien que l'entreprise fait rencontre à des innovations non programmées dans le but de survivre et de saisir des opportunités. La durée et les tâches d'un projet d'innovation varient selon la complexité et la grandeur d'un projet à un autre, le processus d'innovation quel que soit la nature de ce dernier est basé sur Cinq étapes principales, qui sont présentées dans une cartographie.

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

#### **3.3.1. Recherche d'idées**

L'idée de cherchée peut-être venue de multi sources ; interne proposée par les employeurs et multiple service comme le service marketing et R&D et aussi par un besoin de la direction générale, externe c'est-à-dire du marché ; dans ce cas le client repose on idée

## Chapitre III le management de l'innovation de produit au sein de l'entreprise agro-alimentaire Cevital de Bejaia

---

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.

### **3.3.2. Filtrage des idées**

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

### **3.3.3. Test produit**

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

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

### **3.3.4. Transfert vers la production**

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

### **3.3.5. Mise sur le marché**

En fin, la direction générale décide de commercialiser le produit sur le marché. Elle lance la production en grande échelle. C'est la direction qui fait appel à la direction marketing pour assurer le lancement de nouveau produit.

## **3.4. Les outils de management utilisés par Cevital pour innover**

Cevital utilise plusieurs outils pour manager l'innovation tels que :

La boîte à idées électronique en interne pour que les employés proposent leurs idées, chaque fin de 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

## Chapitre III le management de l'innovation de produit au sein de l'entreprise agro-alimentaire Cevital de Bejaia

---

### **Conclusion :**

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

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

# Conclusion Générale

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

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

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

L'environnement de l'entreprise continue d'évoluer, les changements de la durée de travail, de la culture d'entreprise contribuent à apporter un nouvel air à l'entreprise. Les entreprises doivent rester à l'écoute des attentes de ses clients, et suivre leurs évolutions pour anticiper et devancer les besoins d'avenir. La mise en place d'une cellule de veille stratégique devient une nécessité pour recueillir les informations pertinentes sur le marché. Et aussi apporter de précieuses indications, quant à la découverte de nouveaux besoins des utilisateurs et aux manières dont l'entreprise appelle à l'innovation.

Les entreprises doivent travailler véritablement à chaque domaine de ces activités quotidiennement, impliquant en interne, la direction, les cadres et les salariés de premières lignes. Par un travail collectif de cohésion de ses membres, que l'entreprise sera mieux armée pour gagner de nouvelles parts de marché et garantir sa performance, mais la survie de l'entreprise ne se limite pas à la capacité d'innover, mais qu'elle doit prendre en considération l'aspect environnemental du développement et l'équilibre entre les générations.

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

Les entreprises agro-alimentaires doivent être en mesure de proposer une offre de qualité pour mieux répondre aux exigences des clients. Pas de formule magique, mais simplement des stratégies pertinentes et des outils efficaces. La difficulté réside dans la gestion du processus d'innovation et la capacité d'innover au meilleur moment à fin de satisfaire les attentes en interne et en externe de l'entreprise.

## Conclusion générale

---

L'innovation occupe une place centrale du système économique. Grâce à cette stratégie, Cevital Agro-industrie contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire en Algérie. Ces activités se sont hautement rentables, permet à l'Algérie de renforçant sa balance commerciale.

Notre travail a pour objectif principal d'apporter des éléments de réponses à la question de départ qui est «**Comment est activée l'innovation de produit au sein de l'entreprise Cevital Agro-alimentaire de Bejaïa ?**». Les principaux constats auxquels nous sommes arrivés dans notre étude de cas sont :

- L'entreprise Cevital dispose des acteurs d'innovation comme le président directeur général, lui-même l'actionnaire fils de Rabrab et quelque cadre de multi service de l'entreprise
- L'entreprise Cevital dispose d'une direction du management d'innovation qui est R&D. ce dernier est en collaboration avec d'autre direction tel que marketing, commercial, QHSE.

Cevital utilise plusieurs outils pour manager l'innovation tels que :

- La boîte à idée électronique qui a pour but de participer les employés en proposant leurs propres idées, chaque fin du mois pour que la direction générale traite les idées proposer dans le but de sélectionner la meilleur idée.
- Le 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 marcher

Le management de l'innovation est devenue une nécessité pour les entreprises, est le moyen par excellence pour survivre et résister à la concurrence et maintenir sur un marché compétitif, ce que nous amène à confirmer les hypothèses de départ : Cevital dispose des acteurs et une direction du management de l'innovation et elle dispose des outils nécessaires pour maitre en œuvre le management de l'innovation.

# **Annexes**

## **Annexe N°01 : guide d'entretien**

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia  
Faculté des sciences, Economiques, Commerciales et des Sciences de  
Gestion**

### **Enquête scientifique**

#### **Le guide d'entretien sur le processus d'innovation produit**

Dans le cadre de notre préparation de mémoire de master en management. Nous vous invitons cordialement à répondre à ce guide d'entretien anonyme. Ce guide d'entretien destiné à recueillir des informations précises sur le processus d'innovation produit au sein de l'entreprise Cevital agro. Nous vous remerciant pour votre participation à l'étude, nous vous prions de croire en nos meilleures salutations.

## **Guide d'entretien**

- 1.** Quels sont les produits de l'entreprise Cevital qui ont marqués des succès pour l'entreprise
- 2.** Quels sont les nouveaux produits de l'entreprise Cevital qui ont marquée l'échec
- 3.** Quels sont les entreprises concurrentes de Cevital au niveau d'Algérie
- 4.** Existe-t-il une direction permanente du management de l'innovation dans cette entreprise
- 5.** Comment appréciez la place de l'innovation au sein de votre entreprise
- 6.** Quels sont vos acteurs externes qui peuvent être une source d'innovation
- 7.** Existe-t-il une cellule de veille stratégique et d'intelligence économique
- 8.** Quelle sont les éléments du personnel qui participent aux projets de l'innovation
- 9.** Quels sont les étapes de réalisation d'un projet d'innovation à Cevital
- 10.** Comment contribue chaque direction au développement des projets d'innovations
- 12.** Indiquez une description sommaire des principales étapes constituant le processus d'innovation au sein de votre entreprise
- 13.** Quels sont les principaux outils utilisés par votre entreprise pour mettre en œuvre ses innovations
- 14.** Quel rôle joue le département R&D pour votre entreprise en matière de l'innovation
- 15.** Quelles sont les différentes structures impliquées dans le processus d'innovation

**Annexe N°02 : innovation de désigne de Cevital**



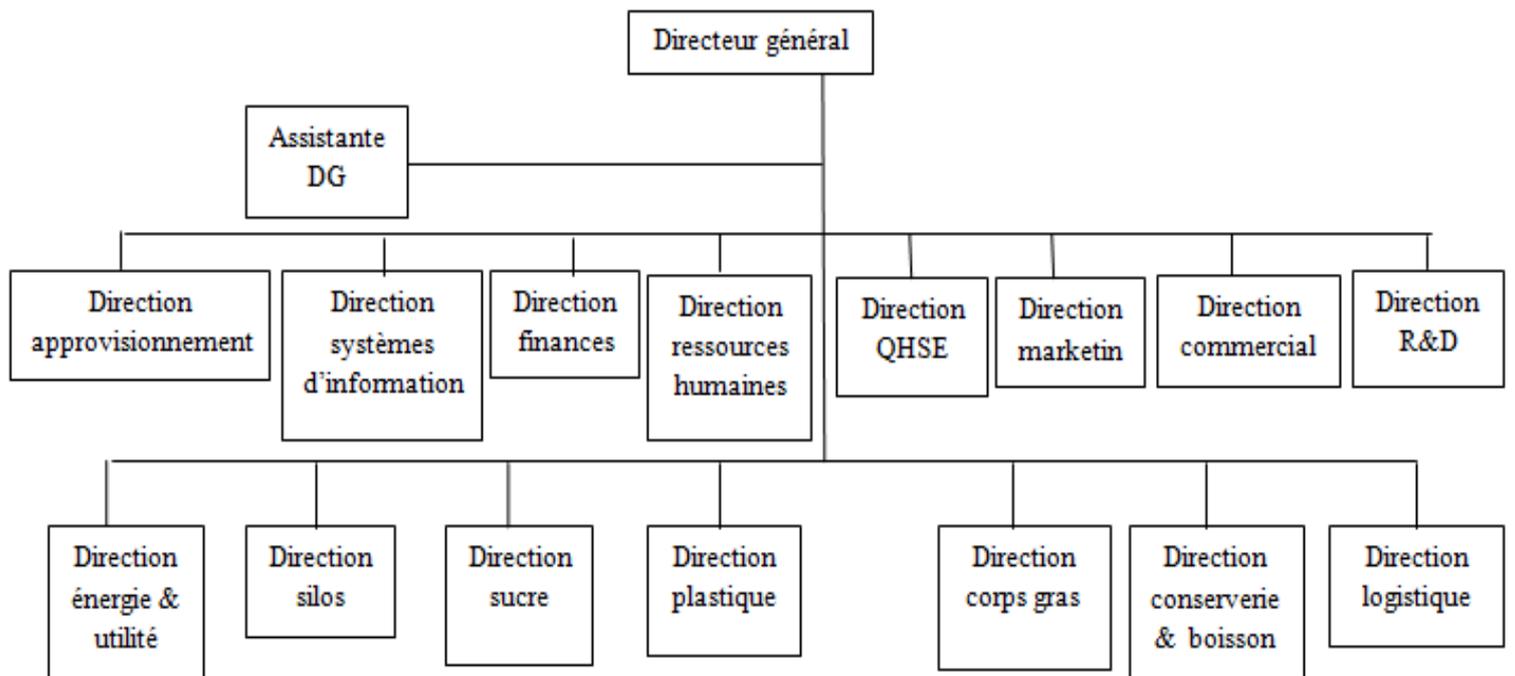
**Source:** Cevital (SPA) direction marketing.

**Annexe N°03 : quelques produits de Cevital**



**Source:** Cevital (SPA) direction marketing

## Annexe 04 : Organigramme générale de CEVITAL



Source : fournie par Cevital

# Liste des abréviations

## La liste des abréviations

- **OCDE:** Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
- **1G, 2G, 3G, 3GS :** Première, Deuxième, troisième Générations
- **GMS :** grand et moyens surfaces
- **PME :** petite et moyens entreprises
- **R&D :** recherche et développement
- **INSEAD :** sigle communément utilisé pour désigner l'Institut Européen d'administration
- **KM :** knowledge management
- **SIN :** système d'innovation national
- **DN :** distribution numérique
- **TPE :** très petite entreprise
- **SMS:** short message system
- **C.O.G.B:** corps Gras de bejaia
- **MP3:** Audio Layer 3.
- **1L :** 1Litre
- **LLK :** Lalla Khedidja
- **SPA :** Société Par Actions
- **DA :** Dinars Algérien
- **DG :** Direction Générale
- **QHSE :** Qualité, Hygiène, Sécurité et Energie
- **SIN :** system intégration networking
- **ML :** mètre linéaire
- **T/J :** tonnes par jour
- **PDG :** président direction général
- **Kg :** kilogramme
- **g :** gramme
- **KM :** kilomètre

# Liste Des Tableaux Et Figures

## Listes des figures

<b>Figure 01</b> : la relation entre créativité-invention-innovation.....	<b>05</b>
<b>Figure 02</b> : Les catégories d'innovation.....	<b>08</b>
<b>Figure 03</b> : les liens entre innovation, recherche et développement .....	<b>16</b>
<b>Figure 04</b> : Le modèle Science – Push.....	<b>22</b>
<b>Figure 05</b> : Le modèle Pull.....	<b>22</b>
<b>Figure 06</b> : Le model Coupling .....	<b>23</b>
<b>Figure 07</b> : La courbe du cycle de vie d'un produit.....	<b>32</b>
<b>Figure 08</b> : Les différents modèles de cycle de vie d'un produit .....	<b>35</b>
<b>Figure09</b> : L'organigramme du Cevital Agro-industrie de Bejaia.....	<b>52</b>
<b>Figure 10</b> : L'innovation de design exemple de l'huile fleurial .....	<b>63</b>
<b>Figure 11</b> :L'innovation de design exemple de la margarine Elio .....	<b>63</b>
<b>Figure 12</b> : les échecs des innovations de Cevital exemple de la boisson frizz .....	<b>64</b>
<b>Figure 13</b> : les échecs des innovations Cevital exemple de beure Gourmand.....	<b>65</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableau 01</b> : Les 7 sources d'innovation selon P. Drucker.....	<b>11</b>
<b>Tableau 02</b> : identification des innovations rencontrées.....	<b>40</b>
<b>Tableau 03</b> : innovations programmées vs innovations non programmées .....	<b>41</b>
<b>Tableau 04</b> : Les structures affectées à l'innovation et à la recherche.....	<b>42</b>
<b>Tableau 05</b> : Marché et concurrents : quel impact sur l'innovation commercial.....	<b>43</b>
<b>Tableau 06</b> : Les liens des entreprises avec l'université de Bejaïa .....	<b>45</b>
<b>Tableau 07</b> : fiche technique de l'entreprise Cevital agro-industrie.....	<b>46</b>

# Bibliographie

## Bibliographie

### Ouvrages

- Bachy .B et Harache. C, toute la fonction management, édition Dunod, Paris, 2010.
- B. BELLON, «L’innovation créatrice», Ed. ECONOMICA, Paris, 2002, P.5
- BLANCHET et GOTMAN(1992), l’enquête et ses méthodes : L'entretien.-Paris: Ed. Nathan.-p 39.
- Charente ay .F-D et al. Les processus d’innovation : l’entreprise et son écosystème, rapport finale de groupe de travail Futurist «Innovation- entreprise», Paris, Juin 2009
- Communauté métropolitaine de Montréal, «Cap sur l’innovation», Québec, Septembre 2007, P.7 In:  
[www.cmm.qc/Capinnovation.Pdf](http://www.cmm.qc/Capinnovation.Pdf) consulté le:16/05/2021
- David .A, management de l’innovation in MBA l’essentiel du management par les meilleurs professeurs, deuxième édition d’organisation, 2008
- DIETRECH .Anne, PIGYRE. Frédérique, la gestion des ressources humaines, édition la découverts, paris 005, p.8
- FERNEZ-WALCH.S, ROMON.F, Dictionnaire du management de l’innovation, Edition Vuibert, Paris, 2008, P.86
- F. NICOLAS et L. KRIEGER, «Innovation, clef du développement : Trajectoires des pays émergents», Edition Masson, Paris, 1995, P.125

- F.ROMON, le management de l'innovation, essai de modélisation dans une perspective systémique, école central, paris, Novembre 2003.p.13
- J. SHUMPETER, « Théorie de l'évolution économique », édition. Dalloz, Paris, 1935, p. 94.
- GRAWITZ, M. (1979)-Méthodes en sciences sociales.-Paris: Ed. Dalloz.-P.429.
- Le loarane Séverine et Blanco Sylvie, « management de l'innovation», Edition Pearson éducation, paris, 2009, page 97.
- LEPOIVRE Fabien, « benchmarking concept et méthodologie », Edition Nevao conseil, 2005, p 03.
- L. LINDON, J. LENDREVIE, « Mercator », édition, Dalloz, 6ème édition, 2000, p. 209.
- Massard N. et Riou S., « Spécialisation et diversité : les enjeux du débat sur la nature des agglomérations innovantes », 3ème journée de la proximité, Paris, juin 2001.
- Manuel d'OSLO, 2eme édition, 2005
- Michael E.PORTER «l'avantage concurrentiel» édition Dunod2003
- M. ROTHWELL, « Le succès de l'innovation industrielle », édition, 1992, p. 228.
- M. VEDRINE, « Initiation au marketing d'organisation », édition, 2006, p. 158
- N. VANLAETHEM, « Toute la fonction marketing », 5ème édition, Dunod, éducation France, 2007, p. 44

- OCDE et communautés européennes, Manuel d'Oslo, Principes directeurs pour le recueil et L'interprétation des données sur l'innovation, 3ème, Edition OCDE, Paris, 2005, P.54
- OLIVIER Vaisman, « le benchmarking ou étalonnage concurrentiel », version 1, 1999, p 5
- P. KOTLER, B. DUBOIS, « Marketing management », 10ème édition, 2000, p. 412.
- R. SOPARNOT, Eric Stevens, « Management de l'innovation », Eyrolles 2007, p. 12.
- S. WALCH et F. ROMON, « Le Dictionnaire du Management de l'innovation », 1er édition, 2008. p. 82.
- V. BOLY, « Ingénierie de l'innovation », édition, Economica, Paris, 2002, p. 168.
- W. Chan Kim and Renée Mauborgne .Edition, Harvard Business Review Press. 2005.p 240-287
- Y. CHIROUZE, « De l'étude de marché au lancement d'un nouveau produit », 2ème édition, 1990, p. 115

## Articles

- ARROW K6J. The economic implications of learning by doing. The review of economics studies.vol.29.N

3.1962. P.155-173

- S. DODGSON, « Intégration systémique du processus d'innovation au sein de l'entreprise », Australian
- National Université, Asie Management Centre, 1999.

Olshavsky D.W. « Time and the rate of Innovation », Journal of Consumer Research, Vol 6, March 1980, 425-

## Mémoires et thèses:

- Ali El Kenz, « Monographie d'une expérience industrielle en Algérie : le complexe SIDER d'El-Hadjar (Annaba) », Thèse de doctorat d'Etat, université de Grenoble (France),1983
- IERRE, Mongeau(2008).-Réaliser son mémoire ou sa thèse.-Canada: Ed. Presse de l'université du Québec.-P.31.
- GALLAND. S, « 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.

- Krugman P. (1991), cité par Hussler C. in « Espaces, externalités de connaissance et innovation : éclairages théoriques et empiriques ». Thèse de doctorat en sciences économiques, 2004, page
- PINAULT Rachel, « Le management de l'Innovation», Mémoire Master II, Paris I, 2006, P20.

# **Table Des Matières**

## Table des matières

Remerciements.....	I
Dédicace.....	II
Sommaire.....	III
Introduction générale.....	01
<b>CHAPITRE I : Aspects théoriques de l'innovation</b>	
<b>Section 1 : Généralités sur l'innovation.....</b>	<b>03</b>
1- Origine et Définition de l'innovation.....	03
1.1. Les concepts connexes à l'innovation .....	04
1.1.1. L'invention.....	04
1.1.2. La créativité.....	05
1.1.3. Connaissances.....	05
2. Le degré et typologies de l'innovation.....	06
2.1. Le degré de l'innovation .....	06
A- L'innovation incrémentale ou continue.....	06
B- Innovation radicale ou de rupture.....	06
2.2. Les typologies de l'innovation.....	07
- L'innovation de produit.....	07
- L'innovation de procédé.....	07
- L'Innovation de commercialisation.....	07
- L'innovation organisationnelle.....	07
1.3. Les outils de l'innovation.....	09
1.4. Les sources et les objectifs de l'innovation.....	10
1.4.1. Les sources de l'innovation .....	10
1.4.2. Les objectifs de l'innovation.....	11
1.5. Les formes de l'innovation.....	12
- Innovation Incrémentale.....	12
- Innovation Radicale ou de Rupture.....	12
- Innovation d'usage.....	12
- Innovation Architecturale.....	13
- Innovation de procès ou de procédés .....	13

- Innovation perturbatrice.....	13
- Intelligence innovation.....	13
- Grappes d'innovation.....	13
- La Destruction créative de Schumpeter .....	13
- Politique d'innovation et Plan innovation.....	14
- Innovation Pull .....	14
- Innovation Push .....	14
- Innovation entrepreneuriale.....	14
<b>Section 2 : Les principes de management de l'innovation.....</b>	<b>14</b>
2.1. Présentation de management de l'innovation.....	14
2.2. La définition de management de l'innovation .....	15
2.3. Les déterminants de management de l'innovation .....	16
2.3.1. Avoir une vision stratégique de l'innovation .....	16
2.3.2. Dédier une structure au recherche et développement .....	16
2.3.3. La gestion des ressources humaine .....	17
2.3.4. Le marketing et l'innovation.....	17
2.3.5. Le système d'information .....	17
2.4. Les outils de management de l'innovation .....	17
2.4.1. Le brainstorming .....	18
2.4.2. Le brainwriting .....	18
2.4.3. Benchmarking .....	18
2.4.4. Méthode Delphi .....	18
2.4.5. La stratégie Océan Bleu .....	19
2.5. La connaissance et le management de l'innovation .....	19
2.6. Le management de l'innovation et le management des risques .....	20
<b>Section 3 : l'innovation en tant que processus.....</b>	<b>20</b>
3.1. Définition et modèles de processus d'innovation.....	21
3.1.1. Définition du processus d'innovation.....	21
3.1.2. Les différents modèles de processus d'innovation.....	21
3.1.2.1. Le modèle push ou technologie push .....	21
3.1.2.2. Le modèle pull ou market pull.....	22
3.1.2.3. Le modèle « Coupling».....	23
3.1.2.4. Le modèle d'innovation de quatrième générations.....	23

3.1.2.5. Le modèle d'innovation de cinquième génération.....	24
3.2. Les étapes de processus d'innovation.....	24
3.2.1. Etape d'idéation.....	24
3.2.2. Evaluation et sélection.....	25
3.2.3. Mise en œuvre.....	25
• Conclusion.....	26

## **CHAPITRE II : management de l'innovation produit**

<b>Section 1 : généralités sur le produit.....</b>	<b>27</b>
1. Définition du produit.....	27
1.2. Les classifications des produits.....	28
1.2.1. Les biens durables, périssable et services .....	28
1.2.2. Les biens de grande consommation.....	29
1.2.2.1. Les produits d'achat courants .....	29
1.2.2.2. Les produits d'achat réfléchi.....	29
1.2.2.3. Les produits de spécialité.....	29
1.2.2.4. Les produits non recherchés.....	29
1.3. Les niveaux fondamentaux du produit.....	29
1.3.1. Le produit générique .....	30
1.3.2. Le produit attendu .....	30
1.3.3. Le produit augmenté.....	30
1.3.4. Le produit potentiel.....	30
1.4- Cycle de vie du produit.....	30
1.4.1. Cycle de vie du produit.....	30
1.4.2. Les étapes du cycle de vie d'un produit.....	31
1.4.2.1. Phase de recherche et développement .....	32
1.4.2.2. Phase de lancement .....	32
1.4.2.3. Phase de croissance.....	33
1.4.2.4. La phase de maturité.....	33
1.4.2.5. Phase de déclin.....	34
<b>Section 2 : Détermination de la gamme de produit.....</b>	<b>35</b>
2.1. Généralités sur la gamme.....	35
2.1.1. Définition d'une gamme.....	35
2.2. Les caractéristiques de la gamme .....	36
2.3. Les politiques de la gamme de produit.....	36

2.3.1. Politique d'extension de gamme.....	36
2.3.2. Politique d'extension de gamme.....	37
2.4. La gestion stratégique de la gamme.....	37
2.4.1. Les produits leader .....	37
<b>Section 03 : l'innovation produit du secteur agroalimentaire de la région de Bejaia....</b>	<b>38</b>
3.1. Les déterminants de l'innovation .....	38
3.1.1. Les déterminants de l'innovation dans le secteur agroalimentaire de Bejaia .....	38
3.1.2. Les déterminants institutionnels de l'innovation.....	38
3.1.3. Les déterminants géographiques de l'innovation.....	39
3.2. Les déterminants de l'innovation dans le secteur agroalimentaire de Bejaia.....	39
3.2.1. Les innovations selon leur domaine d'application.....	39
3.2.2. Les innovations programmées et non programmées.....	41
3.2.3. Structuration des activités d'innovation et de R&D.....	42
3.2.4. Innovation et marché.....	43
3.2.5. Les relations entreprises-Université de Bejaïa.....	43
• Conclusion.....	45

### **CHAPITRE III : Le management de l'innovation de produit au sein de l'entreprise**

#### **Cevital Agro-industrie de Bejaia**

<b>Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil « Cevital ».....</b>	<b>46</b>
1.1. La localisation géographique, différentes activités et les valeurs,.....	47
1.2. Les différentes activités de Cevital.....	47
1.3. Les valeurs de l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire.....	49
1.3.1. Ecoute et respecte.....	50
1.3.2. Solidarité et Esprit d'équipe.....	50
1.3.3. Initiative et Persévérance.....	50
1.3.4. Intégrité et Transparence.....	51
1.4. Les facteurs clés de succès de Cevital.....	51
1.5. Les missions et objectifs.....	51
1.6. La structure organisationnelle du complexe CEVITAL .....	51
1.6.1. L'organigramme Cevital.....	52
A. La direction générale .....	52
B. La direction Marketing .....	52
C. La direction des Ventes et Commerciale .....	53
D. La direction Système d'informations.....	53

E. La direction des Finances et Comptabilité .....	53
F. La direction Industrielle .....	53
G. La direction des Ressources Humaines .....	53
H. La direction Approvisionnements.....	54
I. La direction Logistique .....	54
J. La direction des Silos .....	54
K. La direction des Boissons.....	55
L. la direction Corps Gras.....	55
M. la direction Pôle Sucre.....	55
N. La direction QHSE.....	55
O. La direction Energie et Utilités.....	56
P. La direction maintenance et travaux neufs.....	56
<b>Section 2: Choix du cas d'étude et méthodologie de la recherche.....</b>	<b>56</b>
2.1. Choix du cas de l'étude.....	57
2.2. Méthodologie de la recherche.....	57
2.3. Outils d'investigation (techniques de collecte des données).....	57
2.3.1. Enquête par Entretien.....	57
• L'interview libre.....	57
• L'interview dirigée.....	57
• L'interview semi-dirigée.....	58
• Présentation de l'enquête.....	58
A- Une lettre d'introduction.....	58
B- Renseignement sur l'innovation.....	58
2.3.2 Analyse documentaire (interne).....	59
<b>Section 03 : résultats et discussions.....</b>	<b>59</b>
3.1. Présentation des résultats.....	59
3.1.1. Définition et objectif.....	59
3.1.2. La direction R&D et les typologies d'innovation.....	60
A – La direction R&D.....	60
B. Missions, organigramme et projet réalisé.....	60
3.2. L'innovation et ses typologies .....	62
3.2.1. L'innovation incrémentale.....	62
3.2.2. L'innovation organisationnelle.....	62

3.2.3. L'innovation de produit.....	62
3.2.4. L'innovation de procédé.....	62
3.2.5. L'innovation technologique de produit.....	62
3.2.6. L'innovation technologique de procédé.....	62
3.2.7. L'innovation commerciale.....	63
➤ Les échecs des innovations de Cevital.....	64
✓ La boisson gazeuse « Frizz ».....	64
✓ Le beurre Gourmand.....	65
3.3. Le processus d'innovation de Cevital.....	65
3.3.1. Recherche d'idées.....	65
3.3.2. Filtrage des idées.....	66
3.3.3. Test produit.....	66
3.3.4. Transfert vers la production.....	66
3.3.5. Mise sur le marché.....	66
3.4. Les outils de management utilisé par Cevital pour innover.....	66
• Conclusion.....	67
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>68</b>
Annexes	
Liste des abréviations	
Liste des figures et tableaux	
Liste bibliographique	
Table des matières	

## Résumé

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

Notre travail a pour objectif principal d'apporter des éléments de réponses à la question de départ qui est «**Comment est activée l'innovation de produit au sein de l'entreprise Cevital Agro-alimentaire de Bejaïa ?**». Les principaux constats auxquels nous sommes arrivés dans notre étude de cas sont :

Cevital dispose des acteurs et d'une direction du management de l'innovation et aussi elle dispose des outils nécessaires pour maitre en œuvre le management de l'innovation, ce que nous amène à confirmer les hypothèses de départ.

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

## Abstract

In an increasingly difficult competitive environment, any company is constantly on the lookout for productivity gains. Hunting for new markets and being a leader is not always enough to stay or become competitive. We must add a strategic focus on questioning the existing, on a process of continuous improvement and development.

The main objective of our work is to provide answers to the initial question which is (How is product innovation activated within the Cevital Agro-alimentary company in Bejaïa?) The main findings that we arrived at in our case study are:

Cevital has the players and an innovation management department and also has the necessary tools to master innovation management, which leads us to confirm the initial assumptions.

**Keywords:** Innovation, innovation management, Cevital Agro-Industry.